

Paula Debiasi Reynaud

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO  
DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Marilda Todescat,  
Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis  
2016

R459a Reynaud, Paula Debiasi

Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina / Paula Debiasi Reynaud; orientadora, Marilda Todescat. - Florianópolis, SC, 2016.

215 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração.

Inclui referências

1. Avaliação de desempenho. 2. Estágio probatório. 3. Gestão de pessoas. 4. UFSC. 5. Gestão universitária. I. Todescat, Marilda. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 35

Paula Debiasi Reynaud

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO  
DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração.

Florianópolis, 15 de dezembro de 2016.

---

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Marilda Todescat, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ademar Dutra, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina



*À todos os servidores da UFSC que  
já foram afetados pelo processo de  
avaliação de desempenho no  
estágio probatório.*



## AGRADECIMENTOS

À Deus, por iluminar o meu caminho, me acalmar e inspirar a ter fé de que tudo sempre dá certo no final das contas.

À minha mãe Marilei, por tudo! Pelas inúmeras conversas, conselhos, risadas e por ser exatamente quem ela é, perfeita em todos os sentidos, minha melhor amiga.

Ao meu marido Daniel, minha eterna gratidão por ser tão bom, tão parceiro, tão companheiro, que, em poucas palavras é impossível expressar. Te amo além do que o amor pode amar.

À minha filha de quatro patas Duna, que surgiu na minha vida durante esse período e trouxe consigo um afeto e carinho tão grande, que me possibilitou ser ainda mais feliz.

Ao meu irmão Tiago, cunhada Cati e sobrinho Davi, obrigada por fazerem parte da minha vida.

Ao meu pai Anselmo, por todos os valores e educação e, que, mesmo morando em outra cidade, se faz sempre presente.

À minha tia Jace, pelo incentivo, suporte e ter sido a primeira a me encorajar e orientar a entrar no mestrado.

À minha vizinha Tereza, por ser a melhor conselheira que qualquer pessoa poderia ter, a sua fé e positividade me inspiram!

À toda a minha família, por sempre estarem ao meu lado.

Aos meus sogros Maria Rita e Roberto, pelo encorajamento e apoio.

Às minhas amigas de coração, Alice, Ciça, Gi e Xandinha, vocês são mais que amigas, são irmãs. Obrigada por estarem na minha vida há 17 anos.

Aos amigos da DAFDC, por todo o incentivo, ajuda e conselhos.

À Maria, por compartilhar das mesmas angústias e desejos sobre o processo de estágio probatório da UFSC.

Ao Breno, por ter sido meu parceiro/confidente durante essa jornada.

À Clarice, Gisele e Mabel, pelas conversas e amizade.

Aos amigos da UFSC, todos àqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para essa pesquisa, seja por uma conversa, um e-mail, um telefonema.

Ao Salézio, por todo o apoio, dicas, indicação de literatura e amizade.

À minha orientadora Prof. Dra. Marilda Todescat, por ter sido uma surpresa fenomenal. Nunca imaginei que pudesse haver melhor experiência de orientação. A professora Marilda foi extremamente

prestativa, calma e presente durante esse período e, por isso, só posso agradecê-la do fundo do meu coração.

À Prof. Dra. Suzana da Rosa Tolfo, pela orientação na graduação em Psicologia e todo o apoio quando entrei como servidora na UFSC.

Aos professores do Mestrado em Administração da UFSC, em especial ao Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Prof. Dra. Marilda Todescat e Prof. Dr. Renê Birochi, por terem sido uma tão boa influência e me possibilitarem pensar fora da caixa e crescer como ser humano.

Aos professores da minha banca, Prof. Dra. Suzana da Rosa Tolfo, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau e Prof. Dr. Ademar Dutra, obrigada pelas contribuições e opiniões, com certeza, vocês ajudaram a aperfeiçoar muito mais o meu trabalho.

Aos participantes da pesquisa, que dispuseram de seu tempo para participar de uma discussão tão boa, quase que uma terapia em grupo.

À PRODEGESP, agradeço pela sinceridade nas entrevistas e suporte à minha pesquisa.

À UFSC.



*“Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver”.*

(Dalai Lama).



## RESUMO

De acordo com o Art. 20 da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o servidor público, após a entrada em exercício, ficará sujeito a três anos de estágio probatório, período durante o qual as suas aptidões e capacidades serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo. Dada a importância da avaliação de desempenho no estágio probatório, no qual por meio dela o servidor pode atingir a estabilidade ou a exoneração, esta exige uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho. A presente pesquisa tem como objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo em vista proposições de aperfeiçoamentos. Caracteriza-se por ser um estudo de caso, de natureza qualitativa e tem como fonte de dados, a análise documental, entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores da área de gestão de pessoas e grupos focais com servidores envolvidos com o processo avaliativo, como servidores em estágio probatório, chefias imediatas e servidores que já participaram de avaliação de colega. Os resultados da pesquisa demonstram fragilidades relacionadas ao processo avaliativo no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC, tais quais: falta de critérios definidos e transparentes; falta de um processo de acompanhamento efetivo; déficit na comunicação entre avaliador e avaliado; inexistência de capacitação para os avaliadores; instrumentos desatualizados e mal formulados e, ainda, falta de uma dinâmica de reconhecimento e desenvolvimento a partir do processo avaliativo, o que caracteriza o estágio probatório na UFSC somente como formalidade necessária. As proposições de aperfeiçoamentos vão ao encontro de mudanças significativas na maneira como o processo é gerido atualmente, com a aprovação de uma nova Resolução de avaliação de estágio probatório, que possibilite a revisão dos instrumentos e métodos utilizados, além de uma plataforma virtual de acompanhamento. Ademais são propostos encontros presenciais de orientação para os servidores recém-admitidos, capacitação para os avaliadores, estabelecimento de uma política de acompanhamento e encaminhamentos dos resultados da avaliação.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Estágio Probatório. Gestão de Pessoas. Gestão Universitária.



## ABSTRACT

According to Art. 20 of Law n. 8.122 of December 11, 1990, the public servant, after taking up the position, will be subject to a three-year probationary period during which his skills and abilities will be assessed for the position. Given the importance of evaluating performance in the probationary stage, in which the server can achieve stability or exoneration, it requires a broad and integrated relationship between evaluator and evaluated, always with a preventive objective, to develop the individual in the environment of job. The present research aims to analyze the process of performance evaluation in the probationary stage of the technical-administrative servants in education (TAE) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), in view of proposals for improvements. It is characterized by being a case study of a qualitative nature and has as its data source, the documentary analysis, semi-structured interviews conducted with managers of the area of people management and focus groups with servers involved with the evaluation process, such as servers in the stage Probation officers, immediate supervisors and servers who have already participated in peer evaluation. The results of the research demonstrate weaknesses related to the evaluation process in the probationary stage of the UFSC TAE servers, such as: lack of defined and transparent criteria; Lack of an effective follow-up process; Communication deficit between evaluator and evaluated; Lack of training for evaluators; Instruments outdated and poorly formulated, and also lack of a recognition and development dynamics from the evaluation process, which characterizes the probationary stage in the UFSC only as a necessary formality. The improvement proposals are in line with significant changes in the way the process is currently managed, with the approval of a new Resolution for the evaluation of probationary stage, which allows the revision of the instruments and methods used, as well as a virtual monitoring platform. In addition, face-to-face orientation meetings are offered for the newly admitted servers, qualification for the evaluators, establishment of a follow-up policy and referral of evaluation results.

**Keywords:** Performance Evaluation. Probationary Internship. People management. University Management.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADRH	Sistema de Administração de Recursos Humanos
CAC	Coordenadoria de Admissão, Concursos e Contratação Temporária
CA	Colégio de Aplicação
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCE	Centro de Comunicação e Expressão Visual
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCP	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDS	Centro de Desportos
CED	Centro de Educação
CFH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CSE	Centro Socioeconômico
CTC	Centro Tecnológico
DAFDC	Divisão de Análise e Desenvolvimento na Carreira
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DIM	Divisão de Movimentação
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DSI	Departamento de Sistemas da Informação
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NDI	Núcleo de Desenvolvimento Infantil
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAD	Serviço de Avaliação de Desempenho
SEGESP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SPA	Sistema de Gestão de Processos Digitais da UFSC
TAE	Técnico-administrativo (s) em educação

UFRGS  
UFSC

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Universidade Federal de Santa Catarina



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Processo admissional no serviço público. ....	52
Figura 2 - Delineamento da pesquisa .....	83
Figura 3 - Estrutura geral da UFSC.....	102
Figura 4 - Evolução do número de servidores TAE em estágio probatório na UFSC. ....	106
Figura 5 - Distribuição dos servidores TAE da UFSC por tempo de serviço. ....	107
Figura 6 - Processo de acompanhamento e avaliações UFSC.....	110



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa bibliométrica acerca do tema proposto.....	30
Quadro 2 - Diferenças entre processos de avaliação de desempenho ...	61
Quadro 3 - Vícios de avaliação mais comuns. ....	66
Quadro 4 - Seleção das categorias de análise. ....	81
Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa .....	88
Quadro 6 - Definição dos critérios de análise. ....	91
Quadro 7 - Categorias de Análise de acordo com os objetivos da pesquisa .....	92
Quadro 8 - Definição dos códigos para cada participante. ....	96
Quadro 9 - Setores do DDP e suas respectivas atribuições. ....	105
Quadro 10 - Questão do instrumento de avaliação de estágio probatório da UFSC. ....	109
Quadro 11 - Caracterização dos entrevistados. ....	114
Quadro 12 - Resultados da pesquisa.....	153
Quadro 13 - Plano de ações com vistas ao aperfeiçoamento do processo avaliativo no estágio probatório dos TAE da UFSC. ....	162
Quadro 14 - Exemplo de um instrumento no método de frases descritivas.....	164



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2	OBJETIVOS .....	27
1.2.1	Objetivo Geral.....	27
1.2.2	Objetivos Específicos.....	28
1.3	JUSTIFICATIVA.....	28
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	32
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>35</b>
2.1	GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	35
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	40
2.2.1	Gestão de pessoas: a dimensão humana .....	44
2.2.2	Gestão de pessoas nas instituições públicas .....	46
2.2.3	Gestão de pessoas em universidades federais: aspectos legais.....	49
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	56
2.3.1	Bases históricas e conceituais da avaliação de desempenho.....	58
2.3.2	O processo de avaliação de desempenho .....	62
2.3.3	Avaliação de desempenho nas instituições públicas .....	73
2.3.4	Avaliação de desempenho no estágio probatório.....	76
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>83</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	83
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	85
3.3	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	88
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	98
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>99</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	99
4.2	O PROCESSO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFSC .....	106
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	113
4.4	ANÁLISE DOS RELATOS DOS PARTICIPANTES .....	115
4.4.1	Caráter da avaliação.....	115
4.4.1.1	Desenvolvimento.....	117
4.4.1.2	Controle.....	120
4.4.2	Papel do avaliador.....	124
4.4.2.1	Definição clara dos objetivos .....	125
4.4.2.2	Acompanhamento.....	127
4.4.2.3	Comunicação.....	130
4.4.2.4	Capacitação.....	134

4.4.2.5	Disfunções.....	138
<b>4.4.3</b>	<b>Qualidade do Instrumento .....</b>	<b>141</b>
4.4.3.1	Método.....	141
4.4.3.1.1	<i>Relatórios Escritos.....</i>	<i>142</i>
4.4.3.1.2	<i>Método da Escolha Forçada.....</i>	<i>145</i>
4.4.3.2	Resultados da avaliação .....	148
<b>4.4.4</b>	<b>Estágio Probatório.....</b>	<b>150</b>
4.5	PROPOSIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTOS.....	156
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>167</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .	173
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>175</b>
	<b>ANEXO A - Resoluções .....</b>	<b>191</b>
	<b>ANEXO B - Portarias .....</b>	<b>195</b>
	<b>ANEXO C - Ficha de Acompanhamento do Desempenho Estágio Probatório Servidor Técnico-Administrativo.....</b>	<b>197</b>
	<b>ANEXO D - Ficha de Avaliação de Desempenho para Servidor Técnico-Administrativo em Estágio Probatório .....</b>	<b>203</b>
	<b>APÊNDICE A - Solicitação à UFSC de autorização para a realização da pesquisa .....</b>	<b>207</b>
	<b>APÊNDICE B - Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>209</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>211</b>
	<b>APÊNDICE D - Roteiro de Grupo Focal .....</b>	<b>213</b>
	<b>APÊNDICE E - E-mail de Convite à Participação na Pesquisa....</b>	<b>215</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo dessa dissertação contempla a contextualização do tema e definição do problema de pesquisa, além dos objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e por fim a estrutura do trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

À primeira vista, a avaliação de desempenho afigura-se como um mecanismo simples, no qual uma pessoa observa a *performance* da outra e analisa se esta *performance* foi ou não aceitável de acordo com os objetivos organizacionais. Na prática, no entanto, esse mecanismo revela-se um pouco mais complexo do que aparenta ser. De acordo com Bergamini e Beraldo (2010), na avaliação de desempenho são trazidos a tona processos psicológicos próprios do ser humano, como a dificuldade em emitir e aceitar a opinião do outro. Isto posto, acredita-se que a avaliação esconde muitos dos seus significados por traz da sua tecnicidade, como se isso a fizesse destituída de valores. A avaliação provoca sensações, tem uma profunda dimensão pública, então, não deve ser concebida somente como um instrumento ou um mecanismo técnico (DIAS SOBRINHO, 2002).

A avaliação de desempenho, muito mais que um simples controle, tem de ser construída pela gestão como um processo temporal, que considera as distintas particularidades e dinâmicas, e que requer para o mesmo objeto múltiplos questionamentos, geralmente heterogêneos e até mesmo contraditórios, na medida em que passa obrigatoriamente por testemunhos e representações (DIAS SOBRINHO, 2003). Entretanto, muitos processos de avaliação de desempenho ainda estão voltados para manter os indivíduos sob controle, caracterizando-se como um instrumento de punição (LUCENA, 1992). Dessa maneira, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho. Práticas de avaliação assentadas em valores de julgamento de superioridade de uma pessoa sobre a outra não valorizam as diferenças individuais e desconsideram o modo de cada um estar no mundo (SOUZA, 2005).

Assim sendo, reflete-se que a avaliação de desempenho pode ocupar interesses totalmente diferenciados em consequência do “pano de fundo” sobre a qual é construída, ou seja, o modelo de organização adotado e a visão de homem e de mundo dos seus gestores. Por isso,

existem na literatura controvérsias relacionadas a percepção da gestão sobre a avaliação de desempenho, considerada por uns como fundamentada em mecanismos de aplicação disciplinar, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional (TOWNLEY, 2010) e, por outros, como um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de gestão de pessoas da organização (LUCENA, 1977).

De certa forma, essas diferentes percepções sobre a avaliação de desempenho relacionam-se ao modelo que se tem da área de gestão de pessoas. No primeiro caso, suas práticas são, na maioria das vezes, tecnicamente orientadas, não passando de ferramentas ou instrumentos que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais. Já no segundo caso, a gestão de pessoas teria a função de cuidar de ações humanas e não de um produto do acaso, do destino ou de qualquer outra forma de determinação absoluta (CHANLAT, 1994).

Por conseguinte, julga-se que as ações da área de gestão de pessoas devem estar alinhadas de tal forma que as pessoas sejam valorizadas enquanto seres em aprendizado constante, para colaborar com a construção de um processo avaliativo pedagógico e ético. À vista disso, as ações em gestão de pessoas, por meio da valorização, desenvolvimento das pessoas e ao sustentar posições humanistas, podem enfraquecer as barreiras instrumentais de exclusão do ser humano. O ambiente de trabalho, logo, poderia se desenvolver de maneira a promover as potencialidades humanas conferindo a este um caráter criativo e transformador (LOCH; CORREIA, 2004).

Para que o processo de avaliação de desempenho ainda alcance os objetivos aos quais se propõe, é fundamental que seja gerido adequadamente, sob pena do processo fracassar por cair no descrédito dos funcionários ou dos gestores da organização. Alguns cuidados contribuem para que isso seja minimizado, tais como: a utilização de critérios claros de avaliação (ROBERTS, 2003); orientação e acompanhamento do desempenho (LUCENA, 1992); ampla comunicação entre os envolvidos no processo avaliativo (PONTES, 1999); capacitação dos avaliadores quanto à importância do processo de avaliação (LUCENA, 1992) e quanto às disfunções perceptivas envolvidas (BERGAMINI; BERALDO, 2010); qualidade nos instrumentos de avaliação (DUTRA et al., 2008); ações voltadas aos resultados da avaliação (LUCENA, 1992) e apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação, controle e punição (HIPÓLITO; REIS, 2002).



A presente pesquisa desenvolveu-se em uma Instituição Universitária Federal, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. As universidades são instituições *sui generis* cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração (MEYER JÚNIOR, 2014). Outras características das instituições universitárias são a ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse e o poder compartilhado. Esses elementos contribuem para a complexidade organizacional das universidades, constituindo, concomitantemente, barreiras às práticas gerenciais tradicionais (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Gerir uma Instituição complexa como uma universidade, onde há conflitos de interesses pessoais e de grupos e onde o indivíduo pode exercer diversos papéis, ora como chefe e ora como subordinado, requer do gestor habilidade e preparação, principalmente para que possa trabalhar em prol da cooperação entre sujeitos, grupos e objetivos institucionais (BECK, 2015).

A UFSC tem como sede principal o Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. A UFSC ainda possui outros quatro campi, Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville e, atualmente, acomoda uma comunidade com cerca de 50 mil pessoas, entre professores, técnico-administrativos em educação e estudantes de graduação e pós-graduação. Com relação aos servidores efetivos, a UFSC conta com um total de 5.619 servidores efetivos, dos quais 3.217 ocupam cargos técnicos administrativos e 2.402 ocupam cargos de professor (UFSC, 2015a).

No que concerne à área de gestão de pessoas da UFSC, a partir da troca de gestão da Reitoria, no dia 11 de maio de 2016, ocorreu uma mudança em sua estrutura, antes Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP - 2012-2016), agora passou a vigorar como Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). A PRODEGESP é um órgão executivo central integrante da administração superior da UFSC, que possui como objetivo desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação – TAE (UFSC, 2016e). No que se refere à avaliação de desempenho, na UFSC, esta é gerida pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), por meio da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC).

A DAFDC é responsável por gerenciar os dois processos de avaliações de desempenho obrigatórios para o serviço público brasileiro: a avaliação especial de desempenho (Constituição Federal, 1988, Art. 41,

parágrafo 4º); e a avaliação permanente de desempenho (Art. 41, parágrafo 1º, inciso III). A primeira, para fins de aquisição de estabilidade tão somente o decurso do prazo de três anos do estágio probatório e a segunda, instituindo mecanismo de avaliação permanente de servidor (BERGUE, 2010). Na UFSC, o processo de avaliação especial de desempenho é gerido pelo Serviço de Avaliação de Desempenho – SAD, que faz parte da DAFDC.

A legislação correspondente à avaliação especial de desempenho está descrita no Art. 20 da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Segundo ela, o servidor, após a entrada em exercício, ficará sujeito ao estágio probatório, período durante o qual a sua aptidão e a capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Para Fraga e Martins (2012), o estágio probatório é uma obrigação ao qual o servidor público é submetido, baseado no princípio da eficiência em relação ao modo de atuação do agente público do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições. Desta forma, o estágio probatório torna-se um período essencial para a avaliação do servidor, é por meio e com base nesse processo que são emitidos os pareceres da administração pública, declarando o servidor apto ou inapto, o que resultará em aquisição da estabilidade no serviço público ou exoneração.

O número de servidores TAE em estágio probatório na UFSC, e, conseqüentemente, sujeitos a avaliação especial de desempenho, aumentou significativamente, principalmente pela introdução da UFSC no Programa REUNI, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, instituído por meio do Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007). Por meio deste Decreto, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram estimuladas a expandir seus quadros de docentes, alunos e corpo técnico-administrativo. Na UFSC, conforme dados do Sistema de Administração de Recursos Humanos – ADRH, 688 servidores TAE passam, no momento, por processo de avaliação de desempenho no estágio probatório (UFSC, 2016a).

Dada a importância da avaliação de desempenho no estágio probatório esta exige não somente que seja conduzida conforme a esfera do juízo unilateral, mas deve promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, buscando antecipar suas deficiências e dando menos ênfase ao aspecto punitivo (BERGUE, 2010). Nesse sentido, subentende-se que, a avaliação especial

de desempenho deve ser compreendida em um contexto mais amplo, de valorização e desenvolvimento, ao levar em conta a dimensão dinâmica do ambiente e, especialmente, ao oferecer respostas a desejos e aspirações humanas.

Por isso, a importância, diante da complexidade envolvida na gestão de pessoas das universidades, a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. Esse tipo de gestão exige pessoas capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). É fundamental ter em mente que a teoria da administração universitária é uma construção enriquecida pelas ações e iniciativas de seus praticantes, por sua reflexão e aprendizado (MEYER JÚNIOR, 2014).

Diante do exposto, a intenção nessa pesquisa foi de obter manifestações dos sujeitos envolvidos no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE da UFSC, para que, por meio das suas contribuições, fosse feita uma proposição de como se pode colaborar com esse processo, tendo em vista o seu aperfeiçoamento. Pois, ainda de acordo com Meyer Jr. (2014), o aprendizado pela experiência de seus praticantes constitui-se em fonte preciosa, aprende-se com base na vivência.

Por conseguinte, buscou-se contribuições para a gestão universitária, por intermédio da seguinte pergunta de pesquisa:

**Quais aperfeiçoamentos são necessários no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa, a seguir são apresentados o objetivo geral e específicos dessa pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo em vista proposições de aperfeiçoamentos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Considerando a definição do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina.
- 2) Identificar as potencialidades e fragilidades do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, na perspectiva da gestão e na perspectiva dos avaliados.
- 3) Propor ações que contribuam com o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema avaliação de desempenho está na vida desta pesquisadora desde os tempos de graduação, ao ter decidido escrever sobre essa temática no relatório de estágio obrigatório no curso de graduação em Psicologia na UFSC. Neste relatório, foi trabalhado uma proposta de nova metodologia de avaliação de desempenho para os membros da empresa júnior do curso de Administração da UFSC, a Ação Júnior. A subjetividade inerente a uma avaliação que muitas vezes exige objetividade, aliadas a ambiguidade de razões pelas quais se aplicam avaliações de desempenho nas organizações, tais como valorização e desenvolvimento, controle ou simplesmente *pro forma*, são variáveis que sempre chamaram atenção e causaram curiosidade a esta pesquisadora. E, talvez por conta do destino, ou do seu currículo, quando esta se tornou servidora pública técnico-administrativa da UFSC em 2012, foi trabalhar justamente com a avaliação de desempenho dos servidores TAE. Desde então, vem desenvolvendo suas atividades no Serviço de Avaliação de Desempenho, SAD, o qual é responsável pela coordenação dos processos administrativos de avaliações de desempenho dos servidores TAE em estágio probatório da UFSC. E, ao perceber as possibilidades que a avaliação de desempenho no estágio probatório poderia ter para a área de gestão de pessoas da UFSC, resolveu aprofundar-se nesta temática e compreender este fenômeno um pouco melhor, para assim, colaborar com um aperfeiçoamento deste processo.

Segundo Castro (2006) devem se considerar alguns critérios na hora de escolha de um tema de investigação científica: sua originalidade, importância e viabilidade. Inicia-se pelo quesito originalidade. Reynaud e Todescat (2016, no prelo), por meio de bibliometria realizada em artigos científicos de periódicos nacionais e internacionais acerca do tema avaliação de desempenho no serviço público, concluíram que há uma lacuna teórica nos estudos sobre avaliação de desempenho humano na esfera pública, principalmente relacionada a artigos científicos nacionais. Visto que, não existe nenhum autor referência nesta área, há uma escassez de artigos dentro desta temática e, ainda, a inexistência de uma teoria consolidada sobre essa temática no campo da administração pública (REYNAUD; TODESCAT, 2016, no prelo).

Além do mais, a partir de pesquisas realizadas em maio de 2016 no banco de periódicos da CAPES - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior, a biblioteca digital de teses e dissertações, contatou-se que não existem pesquisas de nível acadêmico de pós-graduação com o intuito de estudar o processo de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho em estágio probatório de servidores TAE em instituições universitárias. Conforme Quadro 1, foram encontrados alguns estudos utilizando as palavras-chave avaliação de desempenho; técnico-administrativos e estágio probatório, porém todos com objetivos distintos da pesquisa em tela.

Quadro 1 - Pesquisa bibliométrica acerca do tema proposto

Bases de periódicos online	Palavras pesquisadas	Ocorrências totais	Ocorrências de interesse	Título da obra
Biblioteca Digital de teses e dissertações	Avaliação de desempenho + técnico-administrativos	3	2	“A Política de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: A Perspectivas dos Servidores TAE”
				“Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores TAE da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei”
	Estágio probatório	3	2	“Estágio probatório e reformas na gestão pública: um estudo de caso da avaliação no início de carreira no Estado de São Paulo”
				“O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem: um estudo com servidores TAEda UFRGS”

Fonte: Elaborado pela autora.

Com as combinações de palavras-chave foram encontrados quatro dissertações de interesse. A primeira intitulada *A Política de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: A Perspectivas dos Servidores Técnico-administrativos em Educação* (AZEVEDO, 2015) teve como foco verificar a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Pernambuco quanto à política de avaliação de desempenho operacionalizada nos 12 Centros Acadêmicos da Instituição. A segunda intitulada *Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei* (SILVA, 2001) teve como objetivo elaborar uma proposta de sistema de avaliação de desempenho que, adequado à administração pública gerencial, possa contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores TAE da Fundação de Ensino

Superior de São João Del-Rei. Essas duas pesquisas diferem-se da atual por se tratarem do estudo da avaliação de desempenho permanente e não a do estágio probatório. A terceira intitulada *Estágio probatório e reformas na gestão pública: um estudo de caso da avaliação no início de carreira no Estado de São Paulo* (SUDANO, 2011) analisa a utilização do estágio probatório no Brasil para avaliar se houve mudanças na sua utilização a partir das reformas empreendidas na década de 1990. Essa pesquisa difere-se da atual por analisar como o estágio probatório se inseriu nas reformas empreendidas na gestão de pessoas para a seleção meritocrática dos servidores em prol da profissionalização do serviço público no Brasil. E a última intitulada *O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem: um estudo com servidores técnico-administrativos em educação da UFRGS* (NICOLETTI, 2014) teve como objetivo analisar a prática de acompanhamento de estágio probatório da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a fim de identificar como os servidores TAE percebem suas aprendizagens no âmbito individual e coletivo. Essa pesquisa difere-se da atual por seu objetivo estar mais voltado às aprendizagens e não ao processo de avaliação em si.

Ademais a atender ao critério de originalidade, acredita-se que esta pesquisa também atende ao quesito de viabilidade proposto por Castro (2006). A pesquisa tornou-se viável pela inserção da pesquisadora no ambiente a ser analisado, o que ocasionou a facilidade no acesso aos dados e aos sujeitos da pesquisa. A viabilidade também se deu devido ao processo de recente transição da gestão, no qual em maio de 2016, trocaram-se praticamente todas as funções de Direção e Pró-Reitorias da Instituição, indicativo que existia uma possibilidade maior de revisão de processos e inclusão de novas políticas de gestão.

A presente pesquisa justificou-se até o momento como sendo original e viável, porém é preciso expor o critério de importância que, para Castro (2006), diz respeito a um tema que está de alguma forma ligado a uma questão crucial que afeta um segmento substancial da sociedade.

No que tange esta pesquisa é relevante citar a expansão das universidades federais. A partir do REUNI, instituído por meio do Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, as IFES foram estimuladas a formularem planos de reestruturação e expansão dos seus quadros de docentes, alunos, corpo técnico-administrativo e infraestrutura. Essas mudanças interferiram no tamanho e na estrutura das IFES, bem como no seu quadro de pessoal de servidores docentes e TAE. O que ainda reverberou intensamente no número de servidores em estágio probatório

nas IFES. Na UFSC, conforme dados do Sistema de Administração de Recursos Humanos - ADRH, no triênio 2006 a 2009 estavam em estágio probatório 243 servidores TAE, passando para 508 no triênio 2007 a 2010, 779 no triênio 2008 a 2011 e continuou crescendo nos anos seguintes (UFSC, 2016a). De acordo com Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2015a), a UFSC conta com um total de 5.619 servidores efetivos, dos quais 3.217 ocupam cargos técnicos administrativos e 2.402 ocupam cargos de docente. E destes servidores técnico-administrativos, 688 passam, atualmente, por processo de avaliação de desempenho no estágio probatório (UFSC, 2016a).

Por conseguinte, essa pesquisa torna-se importante pela contribuição que trará para a gestão de pessoas da UFSC, além da área de administração universitária, bem como para o Programa de Pós-Graduação em Administração, resultando em conhecimento científico para todos, podendo tornar-se um instrumento de pesquisa para professores, pesquisadores, gestores, servidores técnico-administrativos e demais interessados.

Diante do exposto, julga-se que esta pesquisa é original, viável e importante, e trará contribuições teóricas e práticas para o campo da gestão universitária e gestão de pessoas. Apresenta-se, neste momento, a estrutura deste trabalho.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, refere-se a Introdução e inicia-se com a Contextualização do Tema e o Problema de Pesquisa, o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos e por fim a Justificativa para sua realização e a Estrutura do Trabalho.

O segundo capítulo é composto pela Fundamentação Teórica, no qual são discutidos os temas que possibilitaram o delineamento da pesquisa. Seus subcapítulos são divididos em: Gestão Universitária; Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho.

O terceiro capítulo, Procedimentos Metodológicos, abrange os detalhamentos da orientação metodológica que foi adotada para a pesquisa, divididas em Tipo de Pesquisa; População e Amostra; Coleta e Tratamento dos Dados e Limitações da Pesquisa.

O quarto capítulo diz respeito a apresentar os dados coletados e a sua análise, tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa. A análise dos dados foi segmentada em Caracterização da Instituição; Processo de



Estágio Probatório na UFSC; Caracterização dos Participantes e Análise dos Relatos dos Participantes.

No quinto e último capítulo são feitas as Considerações Finais e Recomendações Para Trabalhos Futuros.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo expõe-se uma revisão da literatura sobre o tema estudado, onde se pretende aprofundar os conhecimentos, para que assim se estabeleça a base teórica desta pesquisa. A fundamentação teórica está alicerçada em três pilares: Gestão Universitária, Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho.

### 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades são definidas conforme Art. 52 da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB, Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, como “[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano [...]” (BRASIL, 1996).

A universidade é um lugar privilegiado para conhecer a cultura universal e as diversas ciências, para criar e divulgar o saber. Suas finalidades básicas são o ensino, pesquisa e extensão. Ela é uma instituição social que, dentro da sociedade civil, mantém vínculos com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social. E deve ter autonomia para cumprir os seus objetivos, garantindo o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento (WANDERLEY, 2003). Colossi e Bernardes (2007) referem-se às instituições universitárias como protagonistas no contexto de transformações globais que caracterizam a vida humana em sociedade, constituindo-se num organismo legitimamente responsável pela oferta de educação superior à sociedade onde se insere. Por isso, desde sua origem, a universidade, tem sido considerada como uma das mais importantes instituições sociais da vida humana associada.

As pesquisas mais recentes indicam que as instituições universitárias são, sem dúvida, organizações diferenciadas, de maneira que seus processos e demandas diferem das organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços, tornando-as organizações únicas (SOUZA, 2010). Na mesma direção, Mainardes, Alves e Raposo (2010) colocam que o caráter distintivo das instituições de ensino superior exige compreendê-la como sendo uma organização que possui lógica diferente daquelas de natureza econômica. Outras características são acrescentadas por Meyer Júnior (2014) para que as universidades sejam entendidas como instituições singulares. O autor coloca que no processo decisório a natureza política predomina, de forma que as decisões são

diluídas em órgãos colegiados, devido à estrutura fragmentada e descentralizada. Além disso, há dificuldade na mensuração dos produtos resultantes da ação organizacional devido à ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

Os seres humanos trazem idiossincrasias contrárias à racionalidade da organização, não sendo diferente nas instituições de ensino. Dessa forma, é imprescindível dizer que, para submeter a disposição singular do ser humano de pensar seus valores e interesses individuais ao propósito da organização, esta precisa submeter as pessoas a um objetivo comum, e este objetivo acaba não sendo coletivo e democraticamente determinado. (TAFNER; SILVA, 2011, p. 254).

Assim sendo, é preciso questionar-se: que tipo de administração universitária é requerida nos dias atuais diante da natureza organizacional distinta, das transformações sociais e dos desafios impostos pelo ambiente? Em razão da gestão universitária não possuir ainda uma “teoria” instituída que auxilie a administrar esse sistema complexo sob a ótica estrutural, acadêmica, social e até mesmo política é preciso entender o contexto no qual essa instituição surgiu e como vem se modificando ao longo do tempo (MEYER JÚNIOR, 2014).

Dito isso, é importante aludir a alguns fatos ocorridos na história das universidades, à vista que o ambiente universitário é foco desta pesquisa e considera-se este histórico essencial para contextualizar e promover um olhar diferenciado sob o fenômeno. Neste raciocínio, Melo (2002) atenta ao fato que discorrer sobre a história da universidade no contexto mundial ou específico, no caso do Brasil é ademais audacioso, devido à grandiosidade que esta instituição adquiriu perante a sociedade. Por outro lado, o autor ressalta o fato de que um delineamento, mesmo que superficial a respeito das origens e formas da universidade faz-se necessário, haja vista “que as repercussões de suas mais primitivas ações no comportamento da comunidade acadêmica, ainda são perfeita e nitidamente sentidas e identificáveis na atualidade” (MELO, 2002, p. 34). Por conseguinte, para a construção de um arcabouço teórico que dê apoio para discutir as questões que permeiam a gestão universitária e o tema proposto nesta pesquisa torna-se relevante expor os principais acontecimentos do ensino superior brasileiro, interpellando neste momento questões influenciadoras do cenário atual em que a universidade se encontra.

Conforme Janne (1981), o estudo das concepções da universidade mostra que esta instituição ocupa uma posição central no contexto social. De acordo com o autor supracitado, as universidades foram herdadas das instituições de pesquisa e de ensino filosóficos da antiguidade greco-romana, e inicialmente se dedicavam a conservação, explicação e ao ensino de conhecimentos técnicos.

Trindade (1999a) lançando um olhar para a dimensão temporal da instituição universitária, a aborda em quatro diferentes períodos:

- a) O primeiro, do século XII até o Renascimento, é o período da “invenção” da universidade e se constitui como modelo de universidade tradicional, como Paris e Bolonha. Este íterim, também ficou conhecido como da universidade medieval.
- b) O segundo se inicia no século XV, no qual o impacto do capitalismo e do humanismo literário e artístico trouxe mudanças à universidade renascentista.
- c) O terceiro período começa a partir do século XVII, e foi marcado por muitas descobertas científicas, valorização da razão, do espírito crítico, da liberdade e tolerâncias religiosas.
- d) E, por último, o quarto período, que institui a universidade moderna e tem seu início no século XIX.

De acordo com Fragoso Filho (1984), as primeiras universidades na América Latina surgiram logo após o descobrimento e o início do processo de colonização. Segundo o autor, a mais antiga universidade latino-americana é a de São Domingos, na República Dominicana, estabelecida em 1538, seguida pela Universidade de Lima, no Peru em 1551 e a Universidade do México em 1562.

O ensino superior chegou ao Brasil no início do século XIX, com a vinda de D. João VI, em decorrência da invasão napoleônica de Portugal (SCHELEMPER JÚNIOR, 1989). O Brasil optou pelo ensino superior profissional a partir do século XIX, com as pioneiras Escola de Minas de Ouro Preto, Medicina de Salvador, Faculdades de Direito e das Politécnicas (TRINDADE, 1999a). As três primeiras universidades brasileiras foram a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920, a Universidade de Minas Gerais, criada em 1927 e a Universidade de São Paulo, criada em 1934 (FRAGOSO FILHO, 1984).

De acordo com Fragoso Filho (1984), deram-se alguns fatos de maior importância para o desenvolvimento da universidade brasileira, sendo o primeiro deles a Reforma do Ensino Superior, também conhecida como Reforma Francisco Campos. Esta foi concretizada por meio do Decreto n. 19.851, de 11 de abril de 1931, em que se estabeleceu pela

primeira vez o Estatuto das Universidades Brasileiras. A lei orgânica do ensino superior, de acordo com Finger (1979), previa um modelo único, com uma mesma estrutura para todas as universidades brasileiras, porém nem sempre a estrutura proposta refletia a realidade das regiões onde estavam localizadas as universidades.

Em 1961 é promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que não trouxe grandes avanços para a educação superior. Ao contrário, a Lei reforçou o modelo tradicional vigente, mantendo a cátedra vitalícia e o vestibular fragmentado (FRAGOSO FILHO, 1984). Morhy (2004), do mesmo modo, concorda, ao apontar que essa Lei era bastante conservadora e não trouxe grandes avanços em matéria de educação superior.

A Reforma Universitária, em 1968, trouxe algumas inovações significativas em termos de um novo modelo de universidade. Conforme Macedo et al. (2005), com a reforma universitária houve a extinção da cátedra, o estabelecimento de uma carreira universitária aberta e baseada no mérito acadêmico e a instituição do departamento como unidade mínima de ensino e pesquisa. Além disso, a profissionalização do sistema universitário, com a implantação dos regimes de tempo integral e dedicação exclusiva para os servidores (TRINDADE, 1999b). Segundo Trindade (1999b), nesse momento, as universidades foram transformadas em organizações com complexo sistema de decisão corporativo, mas certamente modernizaram e qualificaram o sistema público de ensino superior, colocando-os numa situação de liderança na América Latina e de reconhecimento entre os grandes centros universitários internacionais.

Segundo Morhy (2004), a Constituição Federal em 1988 estabeleceu a aplicação de, no mínimo 18% da receita anual de impostos federais para a manutenção e o desenvolvimento da educação; garantiu ainda a gratuidade do ensino na educação pública; a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão; a autonomia das universidades e criou o regime jurídico único para os servidores públicos federais.

Outro avanço significativo para as universidades brasileiras foi em 1996, com o advento da reforma gerencial no país. Há uma tentativa de promoção de gestão autônoma do sistema educacional brasileiro, com a LDB, Lei n. 9.394/96. De acordo com Falqueto e Farias (2013), essa Lei, diferentemente das legislações anteriores, dá ênfase à descentralização, à autonomia das universidades, à participação da comunidade nos processos decisórios e flexibiliza a organização administrativa das instituições de ensino. Conforme a LDB, as universidades dispõem de autonomia para criar ou extinguir cursos de graduação e de pós-

graduação, assim como ampliar ou reduzir o número de vagas, sem solicitação prévia ou autorização. A LDB também exige que um terço do corpo docente, pelo menos, possua titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, além de um terço em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Para Souza (2009), o Programa REUNI em 2007 constitui-se como o principal evento para a educação superior brasileira, após a reforma universitária de 1968. As diretrizes gerais do programa REUNI apontam a necessidade de ampliação de vagas no ensino superior, a permanência do estudante na universidade, a melhoria constante dos currículos e práticas pedagógicas, a utilização adequada dos recursos a disposição da universidade e ainda uma preocupação com a profissionalização dos jovens. Pode-se dizer que as universidades federais não foram mais as mesmas desde a instituição do REUNI. Como um de seus objetivos era incentivar as IFES a formularem planos de reestruturação e expansão dos seus quadros de docentes, alunos, corpo técnico-administrativo e ainda infraestrutura, nos últimos anos pode-se perceber claramente essas mudanças. Segundo o Ministério da Educação – MEC (2010), os efeitos da iniciativa podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão da Rede Federal de Educação Superior que teve início com a interiorização dos campi das universidades federais. Com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação (MEC, 2010).

Essas mudanças interferiram tanto no tamanho e na estrutura das IFES, bem como no seu quadro de pessoal constituído por servidores docentes e TAE. De acordo com Souza e Kobiyama (2010), o REUNI suscitou, após um longo período sem reposição de pessoal no serviço público, a contratação de novos servidores TAE e docentes. Porém, o ingresso das Universidades Federais no Programa REUNI não foi simplesmente uma opção, mas uma imposição do Governo Federal, o que acarretou diretamente na gestão das universidades. Visto que havia metas, ações e prazos a serem cumpridos pelas IFES em um cronograma estipulado, onde o não cumprimento destas implicava no não recebimento de recursos.

Portanto, não há como negar que a expansão e reestruturação das universidades federais, com suas alterações, tanto estrutural quanto regimental provocaram profundas mudanças nos processos de trabalho, especialmente para servidores docentes e técnico-administrativos. Deste

modo, faz-se necessário a introdução de um ambiente estruturado, a partir de uma política de gestão propícia ao devido aproveitamento desses novos servidores com diferentes perspectivas e ideias, e principalmente faz-se necessário a correta orientação e desenvolvimentos desses servidores. Nesse sentido, segundo Souza e Kobiyama (2010, p. 10) “a universidade deve à sociedade brasileira uma nova postura na condução da gestão pública, uma vez que ela própria é o centro do saber.” Para os autores, as IFES devem ir ao encontro de mudanças necessárias na gestão pública, principalmente na forma de gerir com as pessoas, também avançando na direção da ética e da justiça social.

Isto posto, é preciso *a priori* discutir e conhecer o que é gestão de pessoas, assunto este explorado na sequência.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Toda e qualquer organização, sendo ela, pública ou privada, é formada e depende prioritariamente de pessoas. É no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, constituindo-se, desta maneira, como o elemento básico do sucesso de qualquer organização (VERGARA, 2010). Conforme Davel e Vergara (2010), as pessoas são o princípio essencial de dinâmica das organizações e dão vitalidade às atividades e processos, inovando, criando contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira diferenciada perante a sociedade.

O primeiro marco de estruturação e formalização de um sistema de pessoas aconteceu com a introdução do *taylorismo-fordismo* nas empresas (FLEURY; FLEURY, 2004). Naquela época começou-se a perceber o trabalhador como força de trabalho capaz de melhorar a produção da empresa. Segundo Fleury e Fleury (2004) a espinha dorsal deste modelo era a definição de cargo e o conjunto de tarefas atribuídas ao desempenho no trabalho. Este período histórico ficou conhecido como administração científica.

Dutra (2011) destaca os seguintes traços característicos da administração científica: racionalização do trabalho com uma profunda divisão, tanto horizontal (parcelamento de tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) e ainda especialização do trabalho; desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos; produção em massa e salários incorporando a produtividade. O autor ainda alude às críticas feitas a essa forma de organização do trabalho que o tornam humilhante e degradante e, além disso, não permitem o desenvolvimento das pessoas por si mesmas.



De acordo com Bergue (2010), as diretrizes básicas de análise do trabalho orientadas pelos princípios da divisão do trabalho, especialização dos funcionários, da padronização e formalização de procedimentos e da hierarquia começaram a se esgotar como campo teórico na década de 1930, a partir dos estudos conduzidos por Elton Mayo. Segundo o autor, o eixo central da contribuição da escola de relações humanas residia no poder da dimensão informal da organização e das relações sociais a ela inerentes.

Fisher (2002) classifica as grandes correntes de gestão de pessoas as dividindo em quatro categorias principais: departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica e gestão de competências. Segundo o autor, a área de gestão de pessoas como departamento de pessoal, possuía um viés mais operacional e administrativo, responsável somente por trâmites burocráticos, como contratos de trabalho e controle de frequência, ignorando aspectos de relacionamento e comportamentais. Posteriormente, começou-se a prestar atenção no indivíduo por trás da tarefa, no qual a utilização da psicologia como ciência foi essencial para a compreensão e intervenção na vida organizacional e Fischer (2002) chama esta categoria de gestão de pessoas como a gestão do comportamento humano. Nas décadas de 1970 e 1980 surge a gestão estratégica, que articula a forma de atuar com a estratégia corporativa da empresa e, na década de 1990, surge a noção de competência e a junção da área de gestão de pessoas à questão da agregação de valor para a organização.

A tendência atual da área de gestão de pessoas das organizações é estar voltada, permanentemente, para o bem-estar das pessoas pertencentes a organização, ao mesmo tempo em que ajuda a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão e visão. Segundo Ribeiro (2006) a missão da área de gestão de pessoas, entre outras coisas, deve ser:

- a) Dimensionar e planejar as necessidades de pessoal, no longo, médio e curto prazo, para atender as demandas da organização;
- b) Criar, atualizar e manter uma estrutura adequada aos objetivos organizacionais e às suas relações com o ambiente;
- c) Atender às necessidades das pessoas da organização, no longo, médio e curto prazo, além de manter todos os cargos e funções adequadamente preenchidos;
- d) Oferecer a qualificação profissional às pessoas da organização;
- e) Assegurar o bom relacionamento da organização com seus funcionários.

Os processos da área de gestão de pessoas das organizações, para Dutra (2011), se dividem em três grandes áreas:

- a) **Movimentação:** tem como objetivo básico oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece vínculo com a organização, como captação, internalização e transferências. A captação diz respeito às ações de seleção e busca de pessoal para a organização, a internalização às ações de socialização e as transferências às movimentações de pessoas dentro da organização.
- b) **Desenvolvimento:** congrega processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, como capacitações, carreira e desempenho. Capacitações são ações voltadas à aprendizagem dos funcionários. A carreira é o caminho de conciliação entre o desenvolvimento pessoal e organizacional. E o desempenho é fonte de acompanhamento e avaliação, com a finalidade de subsidiar as demais práticas da gestão de pessoas.
- c) **Valorização:** processos que têm como finalidade estabelecer parâmetros e procedimentos para valorizar as pessoas que estabelecem relação com a organização, tais como, remuneração e benefícios. A remuneração é a contrapartida econômica ou financeira pelo trabalho realizado pela pessoa. E os benefícios oferecem suporte assistencial, recreativo e de serviços, como planos de saúde, promoção de lazer e diversão e vale-alimentação.

Girardi (2008) distingue as atribuições do órgão de gestão de pessoas das organizações em: provisão; aplicação; remuneração; desenvolvimento; manutenção e monitoração. A seguir, um resumo do que o autor supracitado definiu por cada uma delas.

- a) **Provisão:** envolve o recrutamento e seleção das pessoas para a organização. Recrutamento sendo o processo de chamamento de possíveis candidatos para a organização. Pode ser externo, em anúncios em jornais e cartazes, ou interno, no qual há uma recolocação das pessoas nos cargos dentro da organização. Seleção é conseguinte ao recrutamento e condiz a escolha dos melhores candidatos para a organização. São técnicas de seleção, a análise de currículos, entrevista individual, dinâmicas de grupo, entrevista com as chefias, provas, testes psicométricos, entre outros.

- b) **Aplicação:** engloba a orientação das pessoas recém-admitidas e a avaliação de desempenho. Orientação envolve o processo de socialização ou integração do indivíduo à organização. A orientação envolve ainda o conhecimento do conteúdo de sua função ou cargo, seus métodos de trabalho e suas relações com os demais cargos da organização. A avaliação de desempenho é o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.
- c) **Remuneração:** inclui a remuneração básica, planos de incentivos e de benefícios. O primeiro refere-se ao salário fixo, normalmente segue orientações dadas pelo mercado, pelo ambiente externo em geral ou pelo cargo. O segundo são meios de incentivar as pessoas, no intuito de incrementar os resultados alcançados, como o plano de bonificação anual, plano de carreiras ou participação nos resultados. O terceiro é o plano de benefícios, tais como as assistências médicas, hospitalares, odontológicas, auxílio-doença, auxílio-transporte, vale-alimentação, entre outros.
- d) **Desenvolvimento:** envolve o treinamento e o desenvolvimento das pessoas na organização. Treinamento consiste em um processo de melhoria do comportamento/conhecimento para o alcance dos objetivos organizacionais. Desenvolvimento é o processo de preservação das pessoas à organização, também relacionando-se ao desenvolvimento de carreiras ou programas trainees.
- e) **Manutenção:** trata das relações pessoais, como a gestão de conflitos, e ainda da segurança do trabalho por meio da prevenção de incêndios, acidentes e roubos, eliminando as condições inseguras de trabalho. Ainda aqui tratam da qualidade de vida no trabalho, buscando assegurar o bem-estar dos indivíduos.
- f) **Monitoração:** tem como principal função o banco de dados e os sistemas de informação de recursos humanos. Nos bancos de dados há o armazenamento e a acumulação de dados codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações.

De todo modo, não se pode pensar os processos da área de gestão de pessoas desvinculados, mas como partes de um todo em que cada um transforma profundamente o outro. Por isso, acredita-se que o processo

de desenvolvimento e a carreira da pessoa estão atrelados ao processo de seleção, movimentação ou avaliação, por exemplo. Neste contexto, a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o ajuste dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, orientados pelos objetivos institucionais e individuais, e ainda balizados pela comparação entre o desempenho efetivo e o desempenho previsto, com vistas à correções no processo (BERGUE, 2010).

Apoia-se ainda em uma área de gestão de pessoas que represente os princípios, ideais e pontos de vista fundamentais dos gestores no que diz respeito à organização e ao tratamento das pessoas no trabalho, de modo que cada um consiga desenvolver suas habilidades e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização.

### **2.2.1 Gestão de pessoas: a dimensão humana**

Parte-se do pressuposto que o ser humano é um ser dotado de vontades e desejos, que exprime sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais. Corrobora-se com o pensamento de Chanlat (1994) ao afirmar que o estudo das relações interpessoais, ao submeter a subordinação do ser humano à racionalidade econômica e ao universo material está cada dia mais difícil de sustentar-se. Segundo o autor, é preciso optar por uma concepção mais complexa, sistêmica e singular do ser humano, sendo indispensável à adoção de práticas mais humanistas de gestão.

Vergara (2010) aponta um novo paradigma ao estudar a gestão de pessoas. Para a autora, a ênfase deve ser no holismo, que, diferentemente da visão reducionista, propõe que as partes de um fenômeno sejam tratadas segundo seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com o todo. O ser humano passa a ser considerado como um todo de natureza física, intelectual, emocional e espiritual. Isto é, a valorização do ser humano que, visto sob uma perspectiva integrada não pode ser considerado um recurso, mas sim um gerador de recurso.

Deste modo, considera-se substancial a contemplação da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações, tornando compreensível a experiência humana em sua forma mais complexa, rica e profunda. No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao sujeito e que permanece subjacente (DAVEL; VERGARA, 2010).

O homem como ser social, fazedor de sua história, vê as condições da sua vida, o seu trabalho, como uma possibilidade e não um determinismo. E a qualidade como um processo e não como um produto. Pois diante das condições de vida e de trabalho que limita e muitas vezes imobiliza a ação do ser humano, o processo de valorização das possibilidades, de respeito as limitações passa pela dignidade dos sujeitos, do seu trabalho e não objetos da sua produção. (BÚRIGO; LOCH, 2011, p. 229).

Portanto, conclui-se que se no contexto organizacional o sujeito viver sob tensão e pressão, poderá gerar grande sofrimento, ou ainda a perda de significado de seu trabalho. Ambientes de trabalho rígidos, controles intensivos, níveis elevados de cobrança, e liderança autoritária geram comportamentos antagônicos, e se manifestam por meio de absenteísmo, rotatividade, licenças para tratamento de saúde, conflitos, apatia, entre outros (PORTO et al., 2008).

Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) sugerem um modelo de gestão de pessoas que se caracteriza pela incorporação da ideia de conflito tendo em vista as várias lógicas existentes e critérios de ação válidos. Visa oferecer possibilidades de debates e negociação, a fim de promover o contraditório em busca de soluções mais completas. Busca vislumbrar as diversas opções de ação antes de tomar a decisão, tendo-se como pressuposto que esta é a forma mais inteligente de lidar com a realidade complexa. Envolve a busca do desenvolvimento qualitativo das pessoas, sua autonomia e democratização das relações. Pode-se dizer que este modelo favorece a emancipação dos indivíduos e seu desenvolvimento político e cognitivo.

Indo ao encontro deste ideal de gestão de pessoas, Gaulejac (2007) propõe alguns princípios que visam à organização como uma construção antropológica:

- a) A gestão não deve ser apreendida a partir de modelos teóricos inspirados nas ciências exatas, mas sim nas ciências sociais.
- b) A finalidade da organização não é exclusivamente econômica e financeira, mas também humana e social.
- c) O trabalho não pode ser considerado unicamente sob o ângulo da produção e dos resultados, mas igualmente do sentido da atividade.
- d) A subjetividade e a vivência são variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade.

Por conseguinte, a subjetividade permite ampliar o conhecimento da atividade gerencial, não considerando os sujeitos como objetos e não reduzindo suas relações somente à esfera da propriedade e da posse. Objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão de pessoas possa alcançar a sua efetividade, coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos (VERGARA; DAVEL, 2010). E, ainda, deve-se perder a tendência ao maniqueísmo, isto é, de achar que existe o bom ou o ruim, ou é meu amigo ou é meu inimigo. Isso é um reducionismo. As relações precisam envolver um processo de negociação integrado e cooperativo no qual todos ganham, e há benefícios mútuos entre as partes envolvidas (TAFNER; SILVA, 2011).

Após a presente contextualização, cabe conhecer sobre as especificidades da gestão de pessoas no serviço público e nas Instituições Federais de Ensino Superior, logo que o cerne desta pesquisa é uma universidade pública.

### **2.2.2 Gestão de pessoas nas instituições públicas**

A gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras é envolvida por elementos da tradição legalista e formal da administração pública, que combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, e contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador (SCHIKMANN, 2010).

Teixeira e Salomão (2013) referem-se a algumas dificuldades envolvidas na gestão de pessoas no setor público. Para os autores, a administração pública é regida por princípios e leis que marcam o sentido dos trabalhos nas diversas áreas da administração. No entanto, apesar de sua abrangência e alto grau de detalhes, essas legislações não conseguem integrar todos os processos que a englobam. Os autores dão o exemplo dos concursos públicos, sendo essenciais e bem vindos à administração pública, não significam uma política de gestão de pessoas, mas apenas uma parte de dois dos seus aspectos: recrutamento e seleção. Pois, de nada adianta um concurso bem realizado, se os novos funcionários não forem bem integrados, orientados, treinados, remunerados e motivados, ou seja, não basta cuidar somente de uma parte, pois na administração o que importa é o todo. Farias e Gaetani (2002), similarmente, concordam ao falarem sobre a realização de concursos, que segundo eles é medida necessária, mas não suficiente na direção de um serviço público mais profissionalizado. Para os autores, o grande desafio é formular uma

política integrada e abrangente de gestão de pessoas, de forma a conferir maior organicidade e coesão à gestão pública.

Teixeira e Salomão (2013) também se referem ao fato da cultura brasileira ser dominada pela solução de problemas a curto prazo, por exemplo, o orçamento público é anual, e muitos problemas só podem ser resolvidos de acordo com o calendário político. Porém, para os autores, na gestão de pessoas não se deve pensar a curto prazo, revisões das políticas de gestão de pessoas devem ser feitas com a visão abrangente de toda força de trabalho e suas perspectivas de evolução.

Schikmann (2010) aponta que a forma como a gestão de pessoas é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e, que podem ser evitadas. Entre elas, destacam-se:

- a) Rigidez imposta pela legislação – segundo os funcionários que atuam em organizações públicas, existem diversas ideias para solucionar os problemas que se apresentam, mas muitas das soluções esbarram na legislação, que os impede de implementá-las;
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha;
- c) Pouca ênfase no desempenho – muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970, também por conta da falta de visão do cidadão como cliente, o desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. Pode-se inferir que esse fenômeno é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários;
- e) Limites à postura inovativa – além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação;
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com

a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão;

- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão.

A despeito desses problemas elencados pelos autores, a gestão de pessoas no setor público vem sofrendo mudanças significativas desde a década de 1990. As transformações no papel da gestão de pessoas começaram a partir do momento que a administração pública constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores, podendo até dizer que a reforma do Estado teve como um de seus propósitos dar atenção especial à profissionalização de seus recursos humanos (MAGALHÃES et al., 2010). Contudo, para Siqueira e Mendes (2009) a área de gestão de pessoas no serviço público, em geral, tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz e, principalmente, justo.

Quando o foco são as instituições universitárias, Grillo (2001) relata a importância de uma gestão de pessoas condizente com as reais necessidades da universidade, respeitando a especificidade de cada uma. Desta forma, torna-se fundamental o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas instituições universitárias que preconize o melhor aproveitamento das potencialidades de seus colaboradores, criando certamente um ambiente capaz de promover ensino e pesquisa de elevada qualidade, com reflexos altamente positivos na formação de profissionais competentes para a sociedade (GRILLO, 2001).

No sentido de orientar a administração universitária, especificamente a gestão de pessoas, Grillo (2001) propõe algumas diretrizes para auxiliar o desenvolvimento profissional e pessoal de docentes e técnico-administrativos, entre elas:

- a) Atrair profissionais competentes: a universidade deve contar com um corpo funcionários realmente capacitados;
- b) Criar incentivos para o desempenho eficaz das atividades: os incentivos constituírem-se em atividades que proporcionem a melhoria do conhecimento e elevem o grau de motivação das pessoas;



- c) Promover o aperfeiçoamento continuado: manter o corpo de funcionários em permanente processo de atualização, a fim de possibilitar o acompanhamento dos avanços da ciência;
- d) Orientar os recém-admitidos para as novas funções: antes de iniciarem as atividades os funcionários devem ter conhecimento da estrutura organizacional, dos objetivos e funcionamento da instituição e também de suas próprias atribuições;
- e) Preparar os cargos de direção e função gratificada para ocupar chefias: as universidades não dão importância à preparação dos servidores para liderar um grupo de pessoas e tomar decisões.
- f) Verificar periodicamente o desempenho: é importante saber quais são os objetivos da avaliação de desempenho e, o principal deles, sempre deve ser promover o desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores;
- g) Assegurar a participação de todos nas decisões da universidade: adotando a colaboração de todos para definir as diretrizes das organizações, cria-se um clima de elevada integração e motivação das pessoas no desempenho de suas atividades.

Para vencer os desafios que as instituições universitárias enfrentam atualmente, é imprescindível que sejam implementadas novas formas de gestão, voltadas, sobretudo, para a valorização das pessoas que a integram (GRILLO, 2001).

Concluída a seção sobre as particularidades da gestão de pessoas em instituições públicas, introduzem-se, neste momento, os aspectos legais envolvidos na gestão de pessoas em universidades federais.

### **2.2.3 Gestão de pessoas em universidades federais: aspectos legais**

As Instituições Federais de Ensino Superior estão vinculadas ao Ministério de Educação (MEC) e são regidas pela legislação federal do Ensino Superior, pelos seus estatutos, regimentos e por resoluções de seus conselhos superiores. Segundo Souza (2010), embora possa haver semelhanças entre a gestão das universidades e a gestão de outras organizações, as instituições universitárias apresentam características muito diferenciadas. É preciso pensar-se na situação das universidades como organizações distintas das demais, a fim de definir ou permear seu caráter gerencial (FERRARESI, 2004). Elas distinguem-se de todas as demais organizações, apresentando características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para a utilização de princípios e

modelos próprios, únicos e capazes de imprimir o dinamismo necessário as suas ações (GRILLO, 2001).

As universidades federais possuem algumas especificidades e particularidades que caracterizam a cultura organizacional e como são estruturadas e gerenciadas as pessoas no setor público. Na verdade, tais peculiaridades exigem da administração universitária atenção especial ao desempenho de professores e técnico-administrativos, que possuem a responsabilidade de conduzir os destinos da instituição na obtenção plena de seus objetivos (GRILLO, 2001).

De acordo com Torres (2012) uma das principais especificidades de instituições do setor público em relação ao mundo corporativo fundamenta-se na maneira pela qual se organiza e estrutura a relação de trabalho entre o servidor e o Estado. Boa parte dos princípios, direitos e deveres dos servidores públicos brasileiros está inserida entre os artigos 37 a 41 da Constituição Federal de 1988, que foram amplamente modificados pela Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998.

Nos próximos parágrafos são descritos os dispositivos normativos que compõem esses artigos da Constituição, com ênfase nas disposições que surtem efeito direto sobre a relação do servidor público com a gestão de pessoas da universidade federal. Também são abordadas legislações correlatas a Constituição Federal.

Inicia-se pelo Art. 37, que declara os princípios da administração pública.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988).

Moraes (2010) esclarece cada princípio:

- a) Princípio da Legalidade: o administrador público só pode fazer estritamente o que a lei manda ou permite;
- b) Princípio da Impessoalidade: é obrigação do administrador que seus atos tenham como finalidade o interesse público, sendo inadmitido o tratamento privilegiado aos amigos e o tratamento inverso aos inimigos;
- c) Princípio da Moralidade: não basta ao administrador o estrito cumprimento da legalidade, devendo ele, no exercício de sua

função pública, respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça;

- d) Princípio da Publicidade: o administrador deve tornar público todas as suas condutas administrativas, assegurando assim transparência na gestão pública;
- e) Princípio da Eficiência: impõe à administração pública e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma transparente, participativa, eficaz e sempre em busca da qualidade.

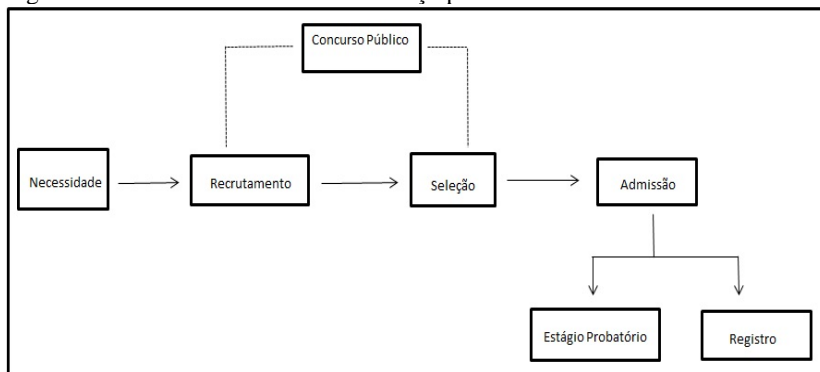
Mediante os princípios da administração pública, a relação do servidor com a gestão submete-se sempre ao jugo da lei, ao permitir que esse servidor somente tenha atitudes que estão dispostas nas leis, sua finalidade é sempre o interesse do bem público e seus atos são sempre públicos e eficientes. Logo, são um mecanismo de justiça, ética e imparcialidade no âmbito do que é público.

Todos os funcionários docentes e TAE das universidades federais são servidores estatutários, pois seu vínculo com a administração pública é regido por um estatuto próprio, o estatuto dos servidores públicos, instituído na Constituição Federal, art. 37, inciso II.

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988).

Para Bergue (2010) o suprimento de pessoas nas organizações públicas processa-se segundo o que se pode denominar de processo admissional e envolve quatro fases: recrutamento, seleção, admissão e registro. Na Figura 1, este processo fica mais visível.

Figura 1 - Processo admissional no serviço público



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 526).

Dessa forma, o recrutamento de pessoal, de acordo com Bergue (2010, p. 526),

[...] constitui o chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente. Na administração pública esse processo envolve uma sucessão de atos administrativos complexos – a serem produzidos em perfeita observância aos ditames constitucionais e legais aplicáveis -, que se estende desde a verificação da efetiva necessidade da administração, encerrando-se com a homologação das inscrições para o concurso, no caso do provimento de cargos efetivos ou empregos públicos.

Em assim sendo, para que haja o preenchimento de vagas existentes em seu quadro funcional, se torna imperativo pela instituição a abertura de editais, referendados por intermédio de concursos públicos elaborados pelos órgãos institucionais competentes.

O Art. 39 da Constituição Federal instaura o Regime Jurídico Único para todos os servidores públicos federais e a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1990).

Outrossim, a Constituição de 88 efetivou todos os docentes e funcionários técnico-administrativos como funcionários públicos pelo

Regime Jurídico Único e a Lei n. 8.112 normatizou seu funcionamento. Nesse sentido, a universidade deve ter seus princípios, missão e valores corroborados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei n. 8.112/90.

O Art. 39 ainda trata do plano de carreira dos servidores públicos federais. Nas universidades federais regido pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. No PCCTAE estão expostos os requisitos mínimos para o provimento dos cargos, a descrição das atividades típicas e genéricas de cada cargo (BRASIL, 2005). Segundo Bergue (2010), cargo público pode ser definido como a composição de todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa, reunidas em uma posição formal na estrutura da organização. O autor ainda traz que o cargo público é o elo entre a administração e o indivíduo, operando “como o primeiro nível de uma vestimenta institucional, a roupa ou uniforme que reveste o indivíduo que labora para o estado – o servidor público” (BERGUE, 2010, p. 303).

Com a Lei n. 11.091/05, ainda surgiram alguns benefícios aos servidores públicos federais TAE das instituições de ensino, como: o incentivo a qualificação - benefício de aumento salarial com comprovação de que possui educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular; a progressão por capacitação - mudança de nível de capacitação mediante apresentação de certificados de cursos; a progressão por mérito - mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, desde que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho e a colaboração técnica - o ocupante de cargo do PCCTAE poderá afastar-se de suas funções para prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa e ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005).

Importante citar neste momento também duas legislações que interferiram na política de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino, o Decreto n.5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Neste Decreto, a administração pública estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, o qual insere o plano anual de capacitação (BRASIL, 2006a). E a Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Esta lei alterou o piso salarial do técnico-administrativo, alterou os percentuais do benefício de incentivo à

qualificação e mudou as regras da progressão por capacitação (BRASIL, 2012).

Em relação a gestão da remuneração e benefícios, novamente o gestor público tem que agir conforme os ditames legais.

Art. 39. [...]

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II - os requisitos para a investidura;

III - as peculiaridades dos cargos. (BRASIL, 1988).

A remuneração pode ser definida como a contraprestação financeira pelo trabalho executado. São exemplos de remunerações o vencimento ou salário, os adicionais (periculosidade, insalubridade, um terço de férias) e gratificações. Ainda existem as indenizações que têm por finalidade ressarcir o agente por dispêndios em razão de atividades laborais, como diárias, ajuda de custo, auxílio-moradia (BERGUE, 2010).

Referindo-se a estabilidade dos servidores públicos, o Art. 41 da Constituição Federal traz esta temática, também explicitada pelo Artigo 20 da Lei 8.112 de 1990. Segundo essas legislações, o futuro servidor aprovado pelas normas dos editais de concursos públicos em andamento, quando do início de seu exercício estará sujeito ao estágio probatório, período durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo (BRASIL, 1988, 1990). A avaliação de desempenho no estágio probatório deve ser capaz de promover a avaliação e o acompanhamento de indicadores de performance individual, e ainda orientar a atuação e o desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010).

Outro aspecto que não se pode deixar de comentar é o peculiar processo de tomada de decisão na universidade pública, abordado por Marra e Melo (2005). Segundo os autores, o processo decisório na instituição universitária pública é presidido por um reitor, assessorado pelos seus pró-reitores, cada um encarregado das várias áreas-meio e áreas-fim em que se dá a atuação da universidade, por inúmeras comissões, órgãos colegiados, entre outros. Essa cadeia de comando é pautada por um Conselho Superior, que tem a responsabilidade de tomar as decisões concernentes à instituição, e ainda de acolher as

recomendações das comissões, referendar os atos executivos da reitoria e acatar as decisões tomadas nas instâncias acadêmicas.

Por meio desse levantamento de particularidades da gestão de pessoas nas universidades federais, pode-se perceber que não dá para equiparar a universidade a qualquer organização seja ela pública ou privada, e nesse sentido, é necessário o uso de métodos administrativos específicos para a gestão universitária. Nesse ponto de vista, Finger (1979, p. 16) nos aponta a importância dos estudos nas áreas sociais e humanas para a construção de uma gestão universitária mais humanista.

As características e peculiaridades e até mesmo as idiosincrasias da universidade e da educação superior certamente deverão ser consideradas em qualquer desenho administrativo para a instituição ou sistema, mas é possível beneficiar-se largamente das experiências desenvolvidas fora do mundo acadêmico propriamente dito. Os avanços experimentados pelas ciências sociais têm demonstrado resultados que não podem ser ignorados na administração de uma instituição educacional, pois revelam reações, modelos experimentais de organização e todo um mundo de incentivos que levam o indivíduo e a organização a uma interação mais gratificante. Em uma combinação de elementos comuns às ciências humanas e aplicadas é que se apoiam os pilares da administração universitária, muito mais preocupada com um processo humano que um resultado econômico.

Diante disso, também toma escopo a necessidade da universidade de se preparar para dar mais atenção à gestão de seu pessoal, no sentido de propiciar condições adequadas para desenvolverem suas funções de forma harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua, por meio de ações dirigidas para o sucesso da instituição (GRILLO, 2001).

Até o momento, referimo-nos a gestão nas universidades de forma ampla, percorrendo desde a origem das universidades, a instituição universitária no Brasil, e de forma específica por meio das pessoas, ao discutir a gestão de pessoas. Dentre as ações da área de gestão de pessoas tem-se o processo de avaliação de desempenho, conforme será abordado em sequência.

## 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Aparentemente, avaliar o desempenho é simples, uma pessoa observa as atitudes, habilidades, comportamentos, ou seja, a performance de uma outra e analisa se esta performance foi ou não aceitável em termos do que foi definido dentro da organização. Na prática, porém, tais procedimentos revelam-se um pouco mais complexos do que aparentam ser à primeira vista. A avaliação de desempenho traduz, “na verdade, processos psicológicos próprios do ser humano. Ao mesmo tempo em que ele deseja saber a opinião do outro sobre si, ele a nega ou rejeita. Deseja expressar seu julgamento sobre as pessoas e tem medo de fazê-lo” (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p. 11).

Conforme definição do *Dicionário Aurélio* “avaliar” significa determinar a valia ou o valor de; ou ainda determinar a valia ou o valor, o preço, o merecimento; calcular, estimar. Assim, cada um de nós realiza diversas avaliações ao longo do dia, ao julgar um objeto em relação a um determinado valor, por exemplo, seu preço, estamos realizando uma avaliação. Este seria o sentido informal da avaliação. Em um sentido mais formal, existem nas instituições instrumentos específicos para certificar o desempenho de seus funcionários, as avaliações de desempenho.

A avaliação tem muitas faces. Significa muitas coisas, se apresenta de muitos modos e busca cumprir distintas finalidades. Também oculta muitos significados. Não a podemos compreender simplesmente como instrumento ou mecanismo técnico. Ela produz sentidos, consolida valores, afirma interesses, provoca mudanças, transforma. Tem uma profunda dimensão pública. Então, interessa a muita gente. Por isso é política e ética, embora muitas vezes queira esconder isso sob o manto da técnica, como se sua tecnicidade a fizesse neutra e destituída de valores. Uma reflexão sobre este tema será sempre inconclusiva e preliminar. Certamente deixará suspensas no ar muitas dúvidas. Mas é preciso lançar as questões. Começar, ao menos (DIAS SOBRINHO, 2002).

Existem diversos dispositivos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho do indivíduo no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Brandão e Guimarães (2001) comentam duas perspectivas para a



avaliação de desempenho perante a gestão da organização, uma, que enxerga a avaliação como um processo que visa o desenvolvimento das pessoas e à melhoria da performance e a outra, que entende a avaliação como um mecanismo para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores.

Destarte, ao ser abordado pela ótica do controle, de acordo com Brito et. al (2001), essa prática de gestão pode ser considerada como um mecanismo que visa garantir a prevalência da racionalidade instrumental na gestão das organizações, fortalecendo seus fundamentos ao rotular as pessoas quanto ao seu desempenho. Por meio da avaliação de desempenho, o controle é exercido por uma classificação numérica das qualidades e “defeitos” das pessoas, onde a organização hierarquiza e categoriza as pessoas de acordo com seus níveis de performance. Nesse sentido, a avaliação de desempenho traduz-se por meio da institucionalização da competição e o desenvolvimento de um sentimento de controle e punição que reduz o grau de autonomia das pessoas e instala uma liberdade vigiada (BRITO et al., 2001).

Por outro lado, ao ser abordado pela ótica de desenvolvimento, busca-se descaracterizar o processo de avaliação de desempenho enquanto avaliação punitiva que visa o controle, para ser entendida como um momento de valorização e capacitação profissional. A revisão de literatura que aborda esse viés é clara e pragmática, a avaliação de desempenho é um mecanismo de gestão que visa aferir a performance, o qual abrange itens comportamentais, de atitude e relacionamento, com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, além de maximizar os resultados organizacionais.

De qualquer maneira, também não se tem um pensamento ingênuo acerca destas diferenças teóricas quanto a percepção da avaliação de desempenho. A compreensão é de que estas diferenças devem ser colocadas dentro de um *continuum*, sendo remotas as possibilidades de se encontrar, na prática, qualquer um dos dois extremos. O clima prevalecente na organização que irá determinar, em grande medida, os usos que são dados a avaliação de desempenho (LIMA; GUIMARÃES; HANNA, 1986). Por isso, defende-se uma gestão de pessoas pautada por valores éticos, democráticos e justos, no qual o indivíduo é o protagonista e merecedor de toda a atenção. Desta forma, o clima da organização possibilitará uma avaliação de desempenho pedagógica, balizada por um ambiente de troca constante, comunicação eficaz, planejamento e definição de objetivos, onde cada um da organização se sentirá capaz de dizer a verdade e a ouvi-la.

### 2.3.1 Bases históricas e conceituais da avaliação de desempenho

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho inicialmente utilizada somente como controle dos tempos e movimentos, a partir do século XX, começou a considerar o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. Conforme os autores supracitados, foram as necessidades das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, que contribuíram para o aperfeiçoamento de técnicas de avaliação de desempenho.

As pesquisas de Taylor acerca da racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, na época para disciplinar o trabalhador e inferir no seu modo de realizar o trabalho. Quando Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, ninguém imaginou na época a quantidade de problemas que estava a surgir. Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, outra é julgar, comparar, medir e avaliar o ser humano e suas produções, que possuem infinitas características de difícil medição em termos objetivos (BARBOSA, 1996).

Ao longo do tempo, a prática da avaliação de desempenho ganhou importantes contribuições conceituais de determinados campos de estudos, segundo Hipólito e Reis (2002):

- a) Psicologia cognitiva e Teorias da motivação: principalmente da teoria de fixação de objetivos, que ressalta a importância de objetivos e expectativas, ambos claros e definidos, bem como *feedback* constante;
- b) Psicologia comportamental: enfatiza a utilização de comportamentos observáveis e mensuráveis;
- c) Administração por objetivos: baseado na negociação prévia de objetivos e metas mensuráveis e observáveis, permitindo acompanhar os resultados efetivamente alcançados e propor ações corretivas;
- d) Desenvolvimento organizacional: enfatiza a troca de *feedbacks* como forma de intervenção na dinâmica interpessoal de grupos de trabalho.

A utilização da avaliação de desempenho nas organizações se intensificou durante as décadas de 1960 e 1970, porém passou a ser duramente criticada no final dos anos 1980. As críticas ressaltavam o caráter meramente burocrático e *pro forma* que a avaliação acabava assumindo, bem como traziam as distorções perceptivas de avaliados e

avaliadores, que acabavam interferindo nos resultados do processo (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Tradicionalmente, avaliar pessoas está intimamente associado à ideia de classificação de superioridade de uma pessoa em relação à outra, a partir de resultados de trabalho. Nessa perspectiva, avaliar implica transformar a qualidade individual em um elemento que pode ser comparado de modo objetivo através de “medidas justas”. Práticas de avaliação assentadas nesses valores não valorizam diferenças individuais e desconsideram o modo de cada um estar no mundo (SOUZA, 2005, p. 40).

Em consequência disso, muitos processos de avaliação de desempenho estão voltados para “manter sob controle a disciplina e os comportamentos de subserviência e de submissão, funcionando como instrumento de punição ou recompensa” (LUCENA, 1992, p. 38). Assim, no que se refere à avaliação de desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho.

De acordo com Roberts (2003), a avaliação de desempenho é um dos mais complexos e controversos mecanismos da gestão de pessoas das organizações. Segundo o autor, as maiores críticas acerca desse instrumento são voltadas a presunção que eles assumem um grau de mensuração inadequado, promovem conflitos e competição entre funcionários e são utilizados normalmente como ferramentas de controle e não de gestão e melhora de performance. Para Souza (2005), isso pode ser atribuído a, infelizmente, um significativo número de organizações ingressarem no século XXI apoiando-se em modelos de avaliação assentados em pressupostos mecanicistas, originários do século XIX, incapazes de se constituírem em instrumento de gestão efetivo.

Na prática, os dilemas criados pelos sistemas de avaliação de desempenho têm sido desde o início resolvidos pela teoria de administração e pelos administradores através da atribuição de culpa aos instrumentos utilizados para a avaliação. Ou os sistemas utilizados são visto como inadequados ou os avaliadores são considerados mal preparados (BARBOSA, 1996, p. 64).

Ao se falar em avaliação, a primeira atitude a ser tomada é a de considerá-la um fenômeno essencialmente complexo, que permanecerá incompreensível se for lançado um olhar simplificador ou até deturpado sobre ele (DIAS SOBRINHO, 2002). Isso quer dizer que as avaliações devem ser confiáveis, justas técnica e eticamente, e ainda deverão desenvolver-se segundo uma certa racionalidade técnica, que assegure informações objetivas e críveis. Mas, também é imprescindível que cumpram requisitos de equidade, tais como a ausência de coerção, a construção de garantias de respeito aos sentidos, a liberdade de expressão, a participação e, sobretudo, colabore para a justiça social e não para desigualdades e a exclusão (DIAS SOBRINHO, 2002).

A avaliação de desempenho, conforme Lucena (1977), é um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de gestão de pessoas da organização, no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição que ocupa no momento, preparando-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro.

Isso significa que o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante. (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p. 13).

Mais do que um simples controle, a avaliação há de ser concebida como um processo temporal, portanto, que considera as distintas particularidades e dinâmicas, e que requer para o mesmo objeto múltiplos questionamentos, geralmente heterogêneos e até mesmo contraditórios, na medida em que passa obrigatoriamente por testemunhos e representações (DIAS SOBRINHO, 2003).

Para Dutra (2011) o desempenho de uma pessoa refere-se ao conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a organização e a avaliação desse desempenho divide-se em três dimensões que interagem entre si, porém devem ser avaliadas de forma diferente: a primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda, o esforço e a terceira o comportamento. Conforme o autor, as organizações, em sua grande maioria, exigem das pessoas unicamente o esforço, e ao fazê-lo orientam-se para curto prazo, e de outro lado, as organizações que estimulam o

desenvolvimento estão orientadas para médio e longo prazo. Nesta perspectiva, Lucena (1977) coloca que a avaliação de desempenho é um instrumento de crescimento e valorização das pessoas e da organização, que procura, por meio do trabalho e do desempenho dos seus funcionários, oferecer respostas às suas aspirações e desejos humanos.

De acordo com Pontes (1986), um programa de avaliação de desempenho deve atender aos seguintes objetivos: comunicação do desempenho ao funcionário, com a finalidade de aperfeiçoá-lo, criação de clima de diálogo, eliminação de dissonâncias, estabelecimento de objetivos, levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, planejamento de carreira e concessões de aumentos salariais. Para complementar, Lucena (1992) aborda a importância de que os objetivos da avaliação de desempenho estejam relacionados com sua função gerencial, e não somente como uma ferramenta obrigatória a satisfazer a área de gestão de pessoas da organização.

Lucena (1992) ilustra as principais transformações decorrentes da aplicação de uma política de avaliação de desempenho vanguardista, em confronto com os processos tradicionais:

Quadro 2 - Diferenças entre processos de avaliação de desempenho  
(continua)

<b>Processo Tradicional</b>	<b>Processo Vanguardista</b>
A avaliação de desempenho como um programa da área de RH, desarticulado do negócio.	A avaliação de desempenho como ferramenta gerencial para administrar o negócio e o desempenho da equipe
Objetivos confusos ou inadequados	Objetivos claros, especificando padrões de desempenho esperados.
Ênfase na avaliação da capacitação profissional e comportamental, pouca importância ao desempenho.	Ênfase no processo de gerência do desempenho, orientado para resultados.
Criação de um formulário	Criação de um processo de gestão do desempenho.
Formulário pré-definido, padronizado, inflexível, burocrático.	Processo de negociação do desempenho: individual ou de equipe.
Periodicidade anual ou semestral	Processo contínuo de negociação e de feedback.
Controlador de pessoas	Orientador das pessoas
Conflitos não resolvidos. Prestação de contas uma vez por ano.	Conflitos trabalhados proativamente, durante o processo.

Quadro 2 - Diferenças entre processos de avaliação de desempenho  
(conclusão)

<b>Processo Tradicional</b>	<b>Processo Vanguardista</b>
Não comprometimento da alta administração.	Liderança do processo pela alta administração.
Resultado da avaliação: média de pontos; enquadramento em classificações rígidas.	Resultado da avaliação: qualidade e produtividade. Valorização do empregado.
Ações sobre os resultados supostamente trabalhados pela área de recursos humanos.	Ações sobre o desempenho administradas pela gerência.
Visão tecnicista e isolada da área de recursos humanos.	Como podemos contribuir para o desenvolvimento do negócio e das pessoas?

Fonte: Adaptado de Lucena (1992).

Como se pode observar a partir destas características descritas no Quadro 2, a avaliação de desempenho pode ocupar papéis totalmente diferenciados em consequência do “pano de fundo” sobre a qual é construída, ou seja, o modelo de organização adotado e a visão de homem e de mundo dos seus dirigentes. Para colaborar com a construção de um processo avaliativo pedagógico e ético, é necessário que as ações de gestão de pessoas estejam alinhadas com esta proposta, de tal forma que as pessoas sejam valorizadas enquanto seres em aprendizado constante. Quando as pessoas sentem-se respeitadas e apoiadas pela organização, tendem a comprometer-se com os seus resultados, compartilhando da mesma visão. No entanto, para que o processo de avaliação de desempenho alcance os objetivos aos quais se propõe, é fundamental que seja gerida adequadamente, sob pena do instrumento fracassar por cair no descrédito dos funcionários ou dos gestores da organização.

### 2.3.2 O processo de avaliação de desempenho

Para que o processo de avaliação de desempenho consiga atingir os objetivos aos quais se propõe, é indispensável que seja gerido adequadamente, ou pode encontrar resistência dos envolvidos, ou, ainda, descrédito dos funcionários e gestores da organização. Apoiar-se na literatura para descrever algumas ponderações que contribuem para que estas situações sejam contornadas. A utilização de critérios claros de avaliação (ROBERTS, 2003), a devida orientação e acompanhamento do desempenho (LUCENA, 1992), a ampla comunicação entre os

envolvidos no processo avaliativo (PONTES, 1999), a capacitação dos avaliadores quanto à importância do processo de avaliação (LUCENA, 1992), os cuidados necessários quanto às disfunções perceptivas envolvidas (BERGAMINI; BERALDO, 2010), a qualidade nos instrumentos de avaliação (DUTRA et al., 2008) e o uso qualitativo dos resultados da avaliação (LUCENA, 1992).

Também é importante mencionar a adequação do processo de avaliação de desempenho ao ambiente organizacional e suas especificidades. De acordo com Oberg (1997), para que se obtenha o melhor resultado possível da avaliação de desempenho há que se adequá-la a realidade e cultura da organização, pois mesmo os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas de avaliação forem inadequadas (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

A avaliação de desempenho nas organizações acarreta conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um que trabalha na organização, o trabalho a ser realizado por aquela pessoa e o ambiente organizacional em que essas ações se passam (BERGAMINI; BERALDO, 2010). Os sistemas de avaliação, por consequência, devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou das atividades realizadas. Para isso, é necessário definir os padrões desejáveis de desempenho juntos aos ocupantes dos cargos e também às respectivas chefias (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

A definição clara dos propósitos da avaliação de desempenho ajuda a criar um ambiente favorável a sua implementação. Somente a transparência dos objetivos e a certeza de que a verificação do desempenho é o caminho necessário para o desenvolvimento profissional e pessoal, será capaz de minimizar o desconforto que este mecanismo acarreta para as pessoas (GRILLO, 2001).

Roberts (2003), igualmente, aponta a questão da transparência no processo de avaliação de desempenho, pois funcionários são mais suscetíveis a aceitar e confiar no sistema de avaliação se eles entendem o processo e como este funciona. Para o autor, a participação dos interessados no processo de avaliação de desempenho é associada a melhores índices de aceitação e satisfação sobre o instrumento de avaliação, de maneira a dar voz àqueles que serão avaliados, possibilitando assim maior confiança destes no processo em si. Grillo (2001) já apontava essa necessidade quando se trata da carreira do técnico-administrativo das instituições de ensino. Segundo o autor, à medida que os próprios participantes do processo escolhem os fatores que, segundo eles, melhor traduzem os objetivos da instituição e os

anseios de desenvolvimento, certamente a avaliação ganha maior credibilidade e perde o sentido como ato fiscalizador e punitivo.

O estabelecimento de objetivos pela chefia também é essencial para melhores desempenhos dos funcionários e subsequente satisfação com o trabalho. O estabelecimento de objetivos deriva da habilidade do gerente em focar a atenção e esforço do funcionário para as tarefas críticas e prioritárias (ROBERTS, 2003). Marconi (2005) ressalta também que os critérios de avaliação devem estar sempre relacionados aos objetivos da organização, implicando em um plano de capacitação. Dentro deste mesmo pensamento, Van Rinsum e Verbeeten (2012) trazem que a definição de objetivos implica diretamente na motivação do funcionário com relação ao seu desempenho.

De acordo com Lucena (1992), o processo de avaliação de desempenho não se resume ao momento dedicado ao preenchimento de um formulário totalmente desvinculado dos outros compromissos de trabalho. Trata-se de um acompanhamento e avaliação periódica dos resultados apresentados que possibilita à gerência verificar se o desempenho está orientado para as expectativas desejadas. Para a autora, também é no processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões. Assim, o papel do gestor deve ser aconselhar, orientar ou reformular o planejamento do trabalho, com vistas à consecução dos resultados esperados (PONTES, 2002).

Uma das maiores responsabilidades dos avaliadores, é efetuar o *feedback* ao funcionário sobre seu desempenho. Conforme Pontes (1999), o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho, todas as pessoas querem saber como está o seu desempenho e o *feedback* orienta na medida dos objetivos da organização. Para o autor, quando essa comunicação é franca e orientativa, vai permitir um relacionamento próximo entre o líder e a equipe de trabalho, ajudando a criar um clima positivo no trabalho. A questão do *feedback* também é abordada por Roberts (2003), o qual coloca que o *feedback* deve ser formal e informal para contribuir com a maior efetividade da avaliação de desempenho. De acordo com o autor, o *feedback* é extremamente importante e deve estar relacionado com o estabelecimento de objetivos, pois sem o *feedback* o funcionário é incapaz de refletir e fazer ajustes em sua performance. E ainda, segundo Oberg (1997), oferecer aos funcionários *feedback* sobre seu desempenho é uma das formas de motivação mais propícia para um comprometimento interior com a melhoria do desempenho.



Outro viés que não deve ser esquecido na avaliação de desempenho é o treinamento dos avaliadores. Não é possível imaginar uma avaliação de desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido preparado para isso, pois o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo da avaliação de desempenho (LUCENA, 1977).

Lucena (1992) indica que programas de formação de avaliadores são necessários para efetivamente transmitir e explicar detalhadamente o processo. Roberts (2003) coloca que a atmosfera de confiança e comunicação aberta deve ser priorizada nas organizações, de forma a não permitirem que os funcionários tenham uma visão de que serão punidos na avaliação de desempenho. O autor ainda aborda o fato do treinamento dos avaliadores, algo essencial, porém que não é levado tão a sério no momento das avaliações. Gestores devem receber treinamento extensivo em estabelecimento de objetivos, condução de entrevistas, *feedback* e mediação de conflitos, e ainda devem levar em conta dilemas éticos das questões envolvidas no processo de avaliação de desempenho (ROBERTS, 2003).

Conforme Bergamini e Beraldo (2010), o ato de avaliar e fazer uma apreciação crítica sobre o outro é suscetível a alguns vícios da avaliação, ou seja, desvios cometidos por disfunções perceptivas. Para os autores, a realidade objetiva assume diferentes significados de acordo com quem a está observando. Informações recebidas são filtradas interna e externamente e este sistema de filtros é formado de memórias, decisões, estado interno, objetivos, valores, crenças, ou seja, o processo interno de cada indivíduo depende de como ele representa internamente suas experiências na forma de imagens, sons e sensações (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Então, é simples concluir que num processo de avaliação de desempenho, estes fatores interferem diretamente sobre a percepção do avaliador, fazendo com que o sujeito avaliado seja visto de acordo com a lente de percepção do observador. Quando estas disfunções acontecem num processo de avaliação de desempenho, Bergamini e Beraldo (2010) dizem que ocorreram “vícios de avaliação”, cujos mais comuns estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Vícios de avaliação mais comuns

<b>Vícios de Avaliação</b>	<b>Definição</b>
<b>Subjetivismo</b>	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que o avaliador julga existir.
<b>Unilateralidade</b>	Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
<b>Tendência Central</b>	Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.
<b>Efeito de Halo</b>	Contaminação de julgamentos; tendência a avaliar o funcionário em função de suas características mais marcantes, em detrimento de outros aspectos de seu desempenho igualmente relevantes.
<b>Falta de Memória</b>	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos.
<b>Supervalorização da avaliação</b>	Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir diferentes defeitos profissionais.
<b>Desvalorização da avaliação</b>	Acreditar que a Avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que nada possa contribuir para melhorar o aproveitamento das pessoas da organização.
<b>Falta de Técnica</b>	Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente pelo bom senso.
<b>Força de Hábito</b>	Insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos demais colegas; é o que se chama de avaliação congelada.
<b>Posições Contrárias</b>	Preconceitos em relação à Avaliação de Desempenho, facilmente detectados em boatos, que apresentam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas pela sistemática.

Fonte: Adaptado de Bergamini e Beraldo (2010).

Na mesma direção, Milkovich e Boudreau (2000) apresentam alguns erros e desvios cometidos nas avaliações de desempenho. Segundo os autores, os erros mais frequentes são a glorificação, o abrandamento e a severidade. A glorificação ocorre quando uma impressão genérica leva a uma avaliação similar em dimensões diferentes, como julgar alguém muito bem em seus conhecimentos profissionais porque essa pessoa tem boas habilidades sociais. O abrandamento ocorre quando se dá uma avaliação positiva exagerada sobre todo um grupo ou sobre um colega e

a severidade é o contrário, como quando um funcionário avalia com aspereza seu superior por acreditar que ele está favorecendo seu colega. Outro desvio apontado por Bohmerwald (1996) é o chamado efeito do amanhã, isto é, para que o chefe não corra o risco de amanhã ser avaliado pelo seu subordinado, ele o avalia sempre muito bem. Em decorrência disso, o resultado da avaliação de desempenho pode não refletir a realidade institucional, caracterizando-a como irreal e injusta, e impraticável de concebê-la como uma política de gestão de pessoas.

Para evitar que essas disfunções perceptivas na avaliação ocorram, é fundamental que o avaliador esteja verdadeiramente preparado para avaliar, a fim considerar cada funcionário individualmente, procurando não incorrer nos vícios. É importante estar alerta para o fato de que a avaliação de desempenho não constitui um meio para identificar os funcionários a receberem ou não punição. Conforme DeNisi, Cafferty e Meglino (1984), as investigações científicas têm sondado duas maneiras de evitar vieses e melhorar a precisão das avaliações de desempenho: (1) focando no instrumento; (2) treinando os avaliadores. Para os autores, há evidências suficientes que treinando os avaliadores neutralizam-se as chances de vieses negativos nas avaliações de desempenho, ademais a qualidade do instrumento.

Além dos vícios de avaliação de desempenho, existem outros fatores que podem comprometer os resultados do processo se não houver uma atenção especial a eles. É o que Lucena (1992) chama de equívocos da avaliação de desempenho. São eles:

- a) O Dia Nacional da Avaliação de Desempenho: é aquele dia marcado previamente no calendário para a devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Parece que é apenas este o período dedicado ao processo de avaliação de desempenho.
- b) Definição inadequada dos objetivos: é fundamental que objetivos da avaliação de desempenho expressem com clareza o seu significado para a organização e a sua utilização como ferramenta gerencial, indicando as responsabilidades da área de gestão de pessoas.
- c) Não comprometimento da alta administração: a área de gestão de pessoas cria formulários e não um processo de gestão voltado para definir e mensurar resultados do trabalho, o que não estimula o comprometimento por parte da alta administração.
- d) Despreparo gerencial para administrar pessoas: a avaliação de desempenho é muito mais do que o acerto no preenchimento de

todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Uma postura gerencial adequada precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar se existem condições de absorver a filosofia do processo.

- e) Retorno dos resultados da avaliação de desempenho: O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e /ou evitar que eles aconteçam. Como consequência, as informações sobre o processo de avaliação de desempenho são geradas na gerência e é aí que deverão ser utilizadas e não na área de gestão de pessoas, a quem cabe apenas a responsabilidade de atender, com qualidade e prontidão, as solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas, quando necessário.

Bohmerwald (1996) também menciona algumas causas do mau funcionamento do processo de avaliação de desempenho. Segundo o autor, nem sempre a área de gestão de pessoas informa sobre a utilização dos resultados das avaliações, o que ocasiona uma falta de comprometimento das pessoas com relação a avaliação, que pensam: para que avaliar? O autor também aborda o fato de que, muitas vezes, o processo de avaliação de desempenho não compara o desempenho efetivo com o previamente estabelecido, fazendo com que as avaliações sejam subjetivas e injustas, no qual o avaliado transforma-se em um verdadeiro réu.

Entretanto, quando avaliadores e avaliados encontram-se verdadeiramente preparados para participar de um processo de avaliação de desempenho e sentem-se comprometidos com os seus resultados, os "equívocos" apresentados acima tendem a não ocorrer, e se por acaso aparecerem, são rapidamente identificados e eliminados.

Outro aspecto que ajuda a garantir o sucesso da utilização da avaliação de desempenho é a escolha do instrumento e do método de avaliação que melhor se adapte à realidade de cada organização, de acordo com suas peculiaridades.

Lucena (1992) aponta que para se obter resultados mais fidedignos é preciso estabelecer determinados critérios no momento da elaboração do instrumento de avaliação. A autora expõe em sua obra sete elementos que devem ser considerados como base para a elaboração do instrumento de avaliação:

- a) Dados de identificação do avaliado: constitui basicamente as informações relacionadas ao funcionário que será avaliado e o cargo respectivo. São dados básicos necessários para identificação do avaliado, cargo e demais informações que a organização considerar relevante.
- b) Definição dos objetivos: refere-se às atividades realizadas pelo funcionário, bem como suas responsabilidades e objetivos. Essas atribuições serão determinadas pelo funcionário em conjunto com seu superior imediato.
- c) Acompanhamento do desempenho: onde ocorre o processo mais importante de avaliação de desempenho. É o momento onde se verifica se os objetivos, estipulados previamente, estão sendo atingidos ou não.
- d) Instrumentos de controle: consistem em qualquer tipo de ferramenta que auxilie na verificação e controle do alcance dos objetivos estipulados, como relatórios e estatísticas.
- e) Síntese dos resultados alcançados: ocorre ao final do processo de avaliação, após o acompanhamento do desempenho e de todas as reuniões periódicas necessárias. Essa análise possibilitará verificar as qualidades e talentos do empregado, bem como elaborar meios para aprimorar tais capacidades e proporcionar possibilidades de autodesenvolvimento.
- f) Plano de desenvolvimento: análise qualitativa dos resultados e a análise da capacitação profissional. O plano de desenvolvimento não é elaborado somente no final do processo, mas sim após as reuniões periódicas que irão identificar as necessidades de desenvolvimento do funcionário.

Segundo Gil (2001), os métodos mais comuns de avaliações de desempenho são os relatórios escritos, método da escala gráfica, método da escolha forçada, avaliação por resultados e autoavaliação. Para o autor, cada um deles possui vantagens e desvantagens, conforme apontado a seguir:

- a) Relatórios escritos: constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. São utilizados como pareceres das chefias imediatas sobre o desempenho de cada indivíduo sob sua responsabilidade. Possuem a vantagem de favorecer a livre expressão e deixar documentada a opinião emitida. Todavia, são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvida quanto ao significado de termos utilizados e não são aptos para dados tabulados.

- b) Método da escala gráfica: consiste em um formulário de dupla entrada, no qual uma entrada diz respeito aos fatores que estão sendo avaliados e a outra os graus de avaliação. É o método mais utilizado nas empresas brasileiras devido ao fato de proporcionarem resultados mais confiáveis e por serem de simples entendimento. A sua desvantagem é que não oferecem esclarecimento acerca de necessidades de treinamentos e desenvolvimento e proporciona dúvidas quanto às graduações. Pontes (2002) complementa dizendo que, na prática, essa metodologia, torna-se extremamente subjetiva, e em vez de avaliar o desempenho das pessoas, termina por avaliar as próprias pessoas. Para Bergamini e Beraldo (2010), o método de gráficos trazem muito mais inconvenientes do que indicações, pois levam o avaliador a incidir nos vícios de avaliação, como o efeito halo e a tendência central. Segundo os autores, o efeito de halo ocorre por uma espécie de contaminação do julgamento, isto é, se o conceito geral sobre o avaliado é bom, o avaliador terá propensão a atribuir-lhe notas altas, agora, se por outro lado, a impressão geral é negativa, a avaliação será inferior a média. A tendência central ocorre, pois normalmente, como não se tem uma capacitação de avaliadores, o avaliador tem medo de atribuir notas muito baixas, temendo prejudicá-los, e notas muito altas, temendo comprometer-se futuramente, não conseguindo, por exemplo, autorização para mais contratações. Então, nesses dois casos, o avaliador prefere usar sempre os valores médios para julgar o seu pessoal (BERGAMINI; BERALDO, 2010).
- c) Método da escolha forçada: embasa-se em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevam o seu desempenho individual. Uma das principais condições de sucesso e confiabilidade desse tipo de método é a escolha das frases adequadas, de forma conveniente e clara, bem como as graduações devem estar subdivididas de forma a descrever comportamentos que sejam indicativos de vários níveis. Apresenta a desvantagem de ser mais complexo de elaborar e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes do avaliado e possibilidades de desenvolvimento. De acordo com Bergamini e Beraldo (2010), este método pode também se constituir de uma forma similar, por meio das chamadas Frases Descritivas. Este método possui a finalidade de descrever o comportamento em frases e definir uma

graduação para cada frase. Para os autores, o método neutraliza o efeito de halo, a tendência central e o subjetivismo, permite maior fidelidade na avaliação das diferenças individuais no trabalho, é mais completa e ocasiona menos dúvidas no momento da avaliação.

- d) Avaliação por resultados: ainda pouco utilizado no Brasil, compara as metas fixadas para cada indivíduo com o resultado efetivamente alcançado. Este método, portanto, torna-se adequado a organizações que possuem algum tipo de planejamento, como o planejamento estratégico.
- e) Autoavaliação: neste método o próprio sujeito faz uma reflexão acerca do seu desempenho, seus erros, acertos, seu desenvolvimento como um todo. Este método ajuda a desenvolver a autoconfiança e pode reduzir sobremaneira as tendenciosidades. Entretanto, para funcionar adequadamente, requer grande preparo da área de gestão de pessoas.

Hipólito e Reis (2002) também referem-se a avaliação 360 graus como um método de avaliação de desempenho. Conforme os autores, esta avaliação consiste em coletar *feedbacks* de diferentes fontes dentro e fora da organização, contribuindo para que os profissionais tenham a percepção mais acurada de si mesmos e de sua atuação. Porém, os autores também ressaltam que a técnica não é adequada a toda organização, precisando um diagnóstico prévio da possibilidade de sua implementação. Marconi (2005) defende o uso da avaliação 360 graus no serviço público, pois ao incluir um número maior de avaliadores (chefia, colegas, usuários) pode-se eliminar o caráter individualista do avaliador, diluindo responsabilidades e possibilitando uma avaliação mais justa e menos complacente.

Como se pode perceber, cada um destes métodos apresenta potencialidades e limitações, bem como uma relativa adequação a determinados tipos de situações. Contudo, segundo Dutra et al. (2008), pode-se afirmar que existe uma inadequação destes métodos “prontos” pois nenhum é capaz de dar conta de todos os objetivos propostos para a avaliação e às características culturais da organização. Para o autor, o ideal é que cada organização promova estudos cuidadosos visando uma adaptação/construção a partir dos diversos métodos existentes, capturando de cada um deles aqueles instrumentos válidos que contribuirão para atingir os objetivos propostos, ou mesmo a elaboração/construção de um instrumento próprio de avaliação, levando

em consideração as características da organização e os objetivos específicos propostos.

Além disso, Bergamini e Beraldo (2010) atentaram para a importância do preparo e maturidade dos avaliadores, visto a sua influência em qualquer método adotado pela organização. Dentro deste pensamento, Santos e Feuerschutte (2011, p. 136) referem-se a busca de soluções criativas e inovadoras, “abrindo espaço para uma maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no futuro e na melhoria de seu desempenho”.

Em razão disso, há de se levar em conta algumas propriedades fundamentais que legitimarão o processo de avaliação de desempenho, segundo Dutra et al. (2008):

- a) Confiabilidade: um instrumento de avaliação de desempenho deve apresentar qualidade, ou seja, garantia de produção de resultados iguais quando aplicado sob as mesmas condições;
- b) Validade: coerência do instrumento com os objetivos propostos nas avaliações de desempenho;
- c) Objetividade: imparcialidade do avaliador, conseguindo evitar tendências pessoais na descrição do avaliado;
- d) Simplicidade: facilidade de entendimento, representando as informações da melhor forma possível.

Da mesma forma, Hipólito e Reis (2002) já haviam apontado alguns cuidados que merecem atenção especial na implementação de processos de avaliação. Segundo os autores, é necessário lembrar que o campo da avaliação é repleto de nuances e subjetividades, significando diferentes percepções sobre o mesmo fenômeno. Alguns procedimentos, entretanto, contribuem para que isso seja minimizado: utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados; os instrumentos de avaliação devem sempre derivar-se das necessidades da organização levando em conta sua cultura, crenças e valores; ampla comunicação das etapas do processo avaliativo, bem como os objetivos e os impactos; capacitação de avaliadores e avaliados quanto à importância e utilidade do processo de avaliação; apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição; utilização de uma sistemática que transcenda a dimensão chefe-subordinado, envolvendo, se possível, múltiplas fontes (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Após apresentar o contexto das características consideradas mais importantes no processo de avaliação de desempenho, na próxima seção



é discutida a experiência da avaliação de desempenho na administração pública brasileira.

### **2.3.3 Avaliação de desempenho nas instituições públicas**

De acordo com Van Rinsum e Verbeeten (2012), as organizações públicas são caracterizadas como complexas, por possuírem múltiplos *stakeholders*, e por não se enquadrarem como empresas econômicas no qual o desempenho pode ser valorizado ou não por meio de benefícios financeiros. Neste sentido, para os autores, não é possível o uso de tecnologias aplicáveis a empresas do setor privado ao setor público, incluindo técnicas de avaliação de desempenho.

Mas, quando realmente as instituições públicas começaram a adotar os sistemas de avaliação de desempenho? Quanto à evolução histórica, algumas datas se destacam, em 1842 reportam-se dois sistemas avaliatórios de entidades americanas, o Serviço Público dos Estados Unidos e o Exército Americano. No Brasil, destaca-se a data de 1936 no qual houve a adoção da avaliação de desempenho pela administração pública brasileira, no âmbito federal, por meio da Lei do Reajustamento n. 284, de 28 de outubro de 1936. Tal lei foi um marco na legislação brasileira, por ter sido o primeiro sistema formal de avaliação de desempenho, que entre outras diretrizes criou o primeiro plano de classificação de cargos, definindo, inclusive critérios para promoção dos servidores federais (DUTRA et al., 2008).

A segunda legislação brasileira que tratou do tema da avaliação de desempenho no serviço público foi a Lei n. 3.780, de 12 de julho de 1960. Segundo Grillo (1983) esse sistema de avaliação procurava a implantação de critérios de promoção por merecimento e antiguidade.

Dando continuidade a uma política de gestão voltada ao mérito, a administração pública brasileira lançou a Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que estabeleceu diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais. Nesta Lei, o governo se comprometeu a elaborar e expedir um novo plano de classificação de cargos mediante Decreto (BRASIL, 1970). O qual o fez no Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977, que regulamentou a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito. O referido Decreto também modificou a sistemática da avaliação de desempenho no serviço público, ao adotar o uso somente do julgamento da chefia, excluindo o uso de instrumento específico (BRASIL, 1977). Deste modo, o novo método adotou um sistema retrógrado para o serviço público brasileiro. Ao eliminar o uso de qualquer formulário de avaliação, dando

ao chefe a responsabilidade exclusiva pelo julgamento de seu subordinado (GRILLO, 1983).

O Decreto n. 84.669, de 24 de abril de 1980, instituiu a progressão horizontal e a progressão vertical. Este novo método de avaliação de desempenho, como das vezes anteriores, atribuiu ao chefe imediato a responsabilidade de julgar o merecimento do servidor, porém adotou o uso, diferentemente do Decreto anterior, de uma ficha de avaliação de desempenho (GRILLO, 1983).

A finalidade da avaliação de desempenho no serviço público foi modificada pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Agora, segundo Bergue (2010), cumprindo dois fins, a avaliação especial de desempenho (redação dada pela Constituição Federal de 1988, Art. 41, parágrafo 4º) e a avaliação permanente de desempenho (redação dada pela Constituição Federal de 1988, Art. 41, parágrafo 1º, inciso III). Segundo o autor, a primeira com objetivo de aquisição de estabilidade tão somente o decurso do prazo de estágio probatório e a segunda, instituindo mecanismo de avaliação de desempenho permanente do servidor.

A Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das IFES vinculadas ao MEC, instituiu a avaliação de desempenho como mecanismo de avaliação permanente para os integrantes dessa carreira. O Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAE, instituído pela Lei n. 11.091/05, referiu-se aos objetivos do programa de avaliação de desempenho nas IFES. Segundo o Decreto, o programa de avaliação de desempenho permanente tem como objetivo promover o desenvolvimento institucional, fornecer subsídios para o planejamento estratégico, propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho e subsidiar a elaboração dos programas de capacitação (BRASIL, 2006b).

A Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, instituiu sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A referida Lei determinou como objetivos da avaliação de desempenho a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e o subsídio a política de gestão de pessoas, principalmente quanto ao desenvolvimento e a movimentação (BRASIL, 2008).

Destarte, no contexto atual de avaliação de desempenho permanente para os TAE das IFES, têm-se em vigência as Leis n. 11.091/05 e n. 11.784/08 e o Decreto 5.825/06. Ao analisar as três

legislações, percebe-se a interpretação da administração pública de utilizar o processo de avaliação de desempenho como um procedimento estratégico para a Instituição, considerando-a em seu sentido global e abrangente, que leva em conta as particularidades do contexto da Instituição, a qualificação de seus indivíduos, a consideração de critérios justos, objetivos, éticos e públicos e que, ainda, subsidiem outras políticas de gestão de pessoas, como a capacitação e a movimentação.

Entretanto, constata-se que a avaliação de desempenho, apesar dos aspectos positivos que introduziu ao longo dos anos, acaba sendo utilizada, na maioria das instituições, como simples instrumento de obrigação burocrática, não democrática (MPOG, 2013). Para Torres (2012) as reais causas de enfraquecimento desse mecanismo no serviço público podem ser atribuídas as descontinuidades de governo, ausência de real vontade política de implantá-los, resistência dos servidores e dificuldades técnicas e legais. E Baptista e Sanabio (2014), em estudo sobre as avaliações de desempenho de servidores TAE nas IFES, concluíram que, mesmo após alguns anos da publicação que regulamentou a avaliação de desempenho na carreira dos servidores técnico-administrativos, verificou-se que existem lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais e gestão de pessoas.

Na administração pública, a avaliação de desempenho possui o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado, e para isso depende de informações qualitativas e quantitativas envolvendo as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho (BERGUE, 2010). Além disso, quando conduzida adequadamente, a avaliação de desempenho transforma-se num excelente veículo de relacionamento entre chefe e subordinado, o que acarreta em um aumento no grau de compreensão e permite uma melhor convivência (GRILLO, 1983). Para Van Rinsum e Verbeeten (2012) instrumentos mais flexíveis de avaliação de desempenho no setor público são mais adequados, visto que muitos aspectos do desempenho nesses órgãos são difíceis de medir e também devido a dinâmica diferenciada existente em torno das atividades nos setores públicos.

Na atual conjuntura, no qual se destacam cada vez mais níveis de exigência por qualidade nos serviços públicos, a eficiência da gestão de pessoas passa a possuir e assumir posição de maior destaque. Fica imposto ao gestor público a criação e implementação de mecanismos de avaliação de desempenho capazes de evidenciar disfunções e também potencialidades das pessoas disponíveis na organização pública e assim tornar as informações confiáveis ao processo de gestão (BERGUE, 2010).

Odelius e Santos (2007) concluíram que a percepção a respeito do processo e dos resultados dos sistemas de avaliação de desempenho está ligada à forma como os atores envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial, à forma como aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados das avaliações e, ainda, como analisam a questão da equidade envolvida na condução da avaliação de desempenho. Nesse mesmo sentido, para Spekle e Verbeeten (2014), a efetividade da introdução de um novo instrumento de avaliação de desempenho no serviço público depende da habilidade dos gestores em utilizar este sistema de avaliação.

Van Rinsum e Verbeeten (2012) abordam o fato das avaliações de desempenho no setor público estarem entrelaçadas com questões políticas, organizacionais, de sociedade e de controle, o que não deve ser esquecido pelos gestores e administração no momento de elaborarem uma nova metodologia de avaliação. Para os autores, o sistema de avaliação deve estar balanceado de forma justa para evitar disfuncionalidades e, para isso, deve ser feito levando em conta as especificidades de cada organização.

No cenário das instituições universitárias, Grillo (2001) enfatiza que apesar das dificuldades que, eventualmente, possam surgir, tanto em face da implementação de um novo processo, como durante a execução das diversas etapas, avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo é um procedimento indispensável porque oferece a possibilidade de promover o desenvolvimento desses colaboradores.

### **2.3.4 Avaliação de desempenho no estágio probatório**

Na contextualização realizada sobre a avaliação de desempenho permanente no serviço público brasileiro pode-se perceber o vasto número de legislações que abordam esta temática, além da importância que esta possui, não somente em termos de gestão de pessoas, mas no âmbito estratégico também. Contudo, no que concerne a avaliação de desempenho no estágio probatório, a legislação se restringe a somente duas: a Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998 e a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Porém, como se pode ver no seguimento dessa seção, o entendimento é que a avaliação de desempenho não pode ser vista de forma distinta pela gestão da instituição, dado que ambas devem fazer parte de uma política de gestão de pessoas voltada ao desenvolvimento e qualificação de seus servidores.

A avaliação especial de desempenho surgiu na Emenda Constitucional n. 19/98, que impôs a administração a efetiva verificação

do desempenho do servidor no exercício do cargo, mediante procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado (BERGUE, 2010). Nesses termos, a simples fluência do período probatório, não é mais suficiente para garantir a estabilidade por parte do servidor público, e a finalidade da avaliação de desempenho nesse período deve assumir um propósito preventivo, com menos ênfase na dimensão punitiva e sim na promoção do desenvolvimento do servidor, a fim de dar-lhes a devida atenção e o tratamento, além de promover a potencialização de suas competências (BERGUE, 2010). Segundo Amorim, Luz e Silva (2011), o período do estágio probatório é o tempo que o novo servidor dispõe para desenvolver suas habilidades, conhecer o trabalho a ser desenvolvido e se identificar com ele e ao mesmo tempo, a oportunidade que a Instituição tem de avaliar o profissional no que se refere a suas competências.

Até o advento da Emenda Constitucional n. 19/98, o período previsto para o estágio probatório era de dois anos de efetivo exercício. E era somente uma passagem de tempo, não havia nenhuma regra para que fosse feita alguma avaliação, passados os dois anos o servidor era considerado estável. Porém, com as alterações previstas nesta Emenda Constitucional, tornou-se obrigatório a aplicação de uma avaliação especial de desempenho e o período para obtenção da estabilidade passou de dois para três anos.

Art.41 São estáveis após (3) três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

[...]

§ 4º Como condição para aquisição da estabilidade é obrigatória a avaliação de desempenho por comissão instituída para esta finalidade. (BRASIL, 1988).

A Lei n. 8.112/90 é o dispositivo legal que traz todo o procedimento de inserção do servidor público e dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos. A investidura por nomeação em cargo público se dá com a assinatura do termo de posse, no qual devem constar os respectivos direitos e deveres assumidos, dentro do prazo de trinta dias da publicação do ato de provimento, pois, em caso contrário, será tornado sem efeito. Uma vez empossado, o servidor possui quinze dias para entrar em exercício de suas atribuições, para então iniciar o período de estágio

probatório. O Artigo 20 da Lei 8.112/90 estabelece sob quais quesitos a administração pública deverá avaliar o servidor recém-admitido: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. De acordo com UFSC (2016g), a assiduidade considera o comparecimento e a permanência no local de trabalho; a disciplina considera a maneira pela qual o servidor acata e observa as normas disciplinares estabelecidas pela Instituição, a iniciativa considera a capacidade do servidor em buscar soluções adequadas por seus próprios meios; a produtividade considera o volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado e a responsabilidade considera a seriedade com que o trabalho é encarado, a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.

Segundo Fraga e Martins (2012), o estágio probatório é uma obrigação ao qual o servidor público é submetido, baseado no princípio da eficiência em relação ao modo de atuação do agente público do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para determinar se o mesmo tem aptidão ou não para determinado cargo.

Como o estágio probatório é o momento inicial da relação jurídica funcional que se prolonga por intermédio de um processo de avaliação, adaptação e treinamento, o término deste período se efetiva por meio do alcance da estabilidade ou do desligamento do servidor do serviço público. Conforme Alves (2007), delineada a importância do estágio probatório, no qual por meio deste mecanismo é possível exonerar um servidor público, é imperioso ainda dizer que sua eficácia depende de como a Administração Pública fará a avaliação especial de desempenho que é condição para a estabilidade.

Sudano (2011, p. 17) aponta uma crítica quanto a realização da avaliação de desempenho no estágio probatório.

[...] o foco das avaliações proferidas para esta finalidade é o não desempenho, ou seja, estas avaliações não buscam indicar aqueles funcionários que se destacaram dos demais por um desempenho superior às expectativas, mas sim aqueles cujo desempenho foi inferior a um limite estabelecido, alertando para sua inadequação à função executada. A composição deste limite mínimo, bem como os critérios que podem subsidiar esta indicação de inaptidão são

questionados, de forma análoga a outros sistemas de avaliação.

Neste contexto, a função da avaliação de desempenho no estágio probatório poderia ser definida como algo do tipo: “não trabalhou bem, vai ser exonerado”. Todavia, se o servidor não desempenha suas atribuições a contento, o assunto deve ser tratado, a princípio, como um problema de gestão (as potencialidades do servidor não estão sendo bem aproveitadas ou utilizadas em prol do bem público). Outra possibilidade que pode explicar a baixa performance do indivíduo é a dissonância entre o perfil do sujeito e aquele exigido para o desempenho do cargo. Novamente, trata-se de um problema localizado na gestão da organização, mais especificamente no processo admissional. Por fim, não se pode deixar de considerar a dimensão humana do indivíduo, que por situação específica ou problema pessoal pode vir a comprometer o seu desempenho (BERGUE, 2010).

Na maioria das vezes, o baixo nível de desempenho de uma pessoa no seu trabalho não pode ser atribuído tão somente a características dela própria, mas a um conjunto de fatores que também influenciam o desempenho do servidor (BERGUE, 2010). Assim sendo, acredita-se que a eficácia do estágio probatório como instrumento de avaliação de servidor recém-admitido na Instituição depende primeiramente de uma compreensão global do significado deste constructo para a gestão, que a permita atuar de forma séria, ética e comprometida com as pessoas e, ainda, tenha um papel socializador e acolhedor. Julga-se também importante a compreensão de uma política integrada de gestão de pessoas, no qual as avaliações de desempenho na instituição exerçam um papel pedagógico, de diagnóstico organizacional e subsídios para possíveis movimentações e capacitações.

Segundo Camargo e Sanchez (1997), a avaliação de desempenho no estágio probatório se projeta a atingir alguns objetivos essenciais:

- a) Acompanhar sistematicamente o desempenho do servidor em estágio probatório na sua unidade de trabalho, mediante o uso de instrumentos específicos. Acrescenta-se ao pensamento das autoras, a importância também do acolhimento a este servidor recém-admitido, ou melhor dizendo, uma atmosfera de zelo e cuidado por parte da área de gestão de pessoas;
- b) Identificar fatores de interferência no seu desenvolvimento profissional;

- c) Fornecer informações às respectivas chefias, possibilitando a análise do perfil adequado do servidor que atenda às necessidades de seu grupo de trabalho;
- d) Incentivar as relações intergrupais, oportunizando a comunicação entre os servidores e destes com suas respectivas chefias;
- e) Reconhecer servidores com necessidades de treinamentos, assistência psicológica ou social e ainda remanejamentos.

Ainda com relação aos objetivos do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, Fraga e Martins (2012) apontam: a identificação do alcance dos objetivos propostos no planejamento do estágio probatório e quais os motivos para o alcance ou não dessas metas; o incentivo do servidor a uma análise crítica de seu trabalho e incentivo da administração em olhar também de forma crítica a sua ação e conduzir a revisão do planejamento e a melhoria do desempenho.

Conforme o Artigo 41 da Lei n. 8.112/90, é necessária a composição de uma comissão para a realização da avaliação no estágio probatório “[...] 4º - como condição para aquisição da estabilidade é obrigatória a avaliação de desempenho por comissão instituída para esta finalidade”. (BRASIL, 1990).

Bergue (2010) ressalta alguns requisitos que esta comissão deve observar, a fim de melhor alcançar seus propósitos: ser integrada somente por servidores estáveis; receber a devida capacitação para a realização do processo de avaliação; tanto quanto possível, ser multidisciplinar, a fim de que se alcancem perspectivas distintas de análise.

Para concluir, a fim de não somente atender o mandamento constitucional, mas alcançar o seu efetivo propósito, a avaliação de desempenho no estágio probatório deve constituir parte de uma política de gestão de pessoas com vistas a socializar, desenvolver e qualificar seus servidores, contribuindo, desta forma, para a eficácia da gestão do bem público. De acordo com Fraga e Martins (2012), a avaliação realizada no período probatório merece maior atenção, no que se refere ao cumprimento das disposições que enfatiza, pois o mesmo deve avaliar com foco nos objetivos a serem alcançados pelo servidor no desempenho de suas funções. Para assim, possibilitarem ao servidor e à gestão, concomitantemente e continuamente uma análise crítica e construtiva do trabalho desenvolvido, e ainda incentivo da gestão à revisão dos planejamentos, para a melhoria dos planejamentos futuros.

Isto posto, infere-se, a partir do referencial teórico abordado até o momento, categorias de análise selecionadas pela pesquisadora devido à



correlação destas com o objetivo desta pesquisa. No Quadro 4, apresenta-se as categorias de análise, juntamente com o embasamento teórico em que estão apoiadas. Devido a particularidade da avaliação de desempenho no período do estágio probatório, optou-se em utilizar esse constructo como uma das categorias de análise deste estudo, visto que considera-se fundamental obter o significado do estágio probatório para a Instituição. Além disso, o olhar sob o fenômeno será a luz de ações de gestão de pessoas pautadas pela dimensão humana nas relações interpessoais.

Quadro 4 - Seleção das categorias de análise

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Embasamento Teórico</b>
<b>Caráter da Avaliação</b>	A avaliação de desempenho pode adquirir dois vieses perante a gestão da organização, uma, que enxerga a avaliação como um processo que visa o desenvolvimento das pessoas e à melhoria da performance e a outra, que entende a avaliação como um mecanismo para exercer o controle sobre os trabalhadores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).
<b>Papel do Avaliador</b>	A postura do avaliador deve ser adequada de acordo com os objetivos institucionais, pois os estilos gerenciais predominantes na organização afetam sobremaneira o significado da avaliação de desempenho e a forma em que o processo de avaliação de desempenho é aceito por todos os envolvidos (LUCENA, 1992).
<b>Qualidade do Instrumento</b>	O instrumento de avaliação de desempenho deve apresentar qualidade, ou seja, garantia de produção de resultados iguais quando aplicado sob as mesmas condições (DUTRA et al., 2008).
<b>Estágio Probatório</b>	Delineada a importância do estágio probatório, no qual por meio deste mecanismo é possível exonerar um servidor público, é imperioso ainda dizer que sua eficácia depende de como a gestão fará a avaliação especial de desempenho que é condição para a estabilidade (ALVES, 2007).

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico.

Diante do exposto, encerra-se a exposição da base teórica dessa dissertação, que auxilia na compreensão do contexto do tema em estudo e, dessa forma, colabora para o alcance dos objetivos propostos. No próximo capítulo será apresentada a orientação metodológica que permitiu o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

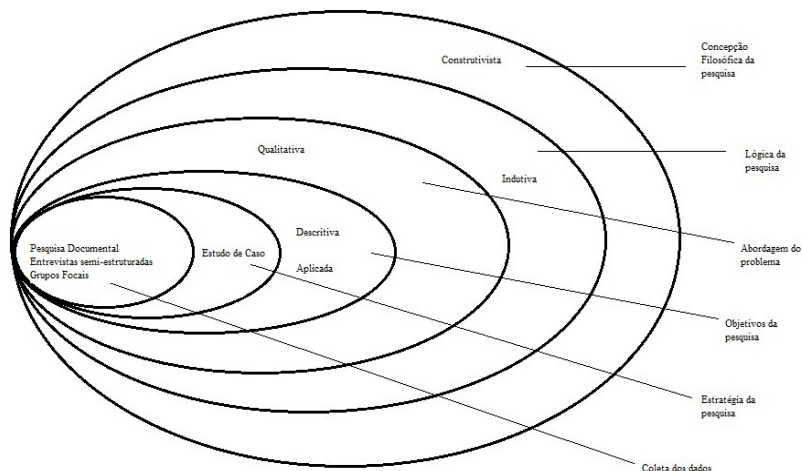
A utilização de métodos científicos não é de uso exclusivo da ciência, entretanto, não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Desta forma, o método é o conjunto de decisões sistemáticas e racionais que o pesquisador deve tomar para o alcance dos objetivos de maneira mais segura e confiável (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Assim sendo, este capítulo tem como objetivo apresentar a orientação metodológica que possibilitou o desenvolvimento da investigação que essa dissertação se propôs, apresentando o tipo de estudo, a população e amostra dos participantes, a técnica e o tratamento da coleta dos dados, a análise dos dados e as limitações da pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para o delineamento do presente estudo pautou-se nas seguintes categorias sugeridas por Saunders, Lewis e Thornhill (2009): concepção filosófica, lógica, abordagem do problema, objetivos, estratégia e técnica de coleta de dados. A Figura 2 demonstra quais foram as escolhas dentro de cada uma dessas categorias.

Figura 2 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

A concepção filosófica adotada para a pesquisa foi a construtivista, pois acredita-se que o fenômeno social é criado por meio das percepções e consequentes ações dos atores sociais (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Na pesquisa construtivista,

[...] os pesquisadores reconhecem que sua própria formação molda sua interpretação e "posicionamento" na pesquisa para reconhecer como sua interpretação flui a partir de suas próprias experiências pessoais, culturais e históricas. O objetivo do pesquisador, então, é dar sentido (ou interpretar) aos significados que outras pessoas têm para o mundo (CRESWELL, 2007, p. 26).

Quanto à lógica, este estudo caracteriza-se como indutivo, pois gerou significado por meio dos dados coletados junto aos participantes da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se proposições gerais.

A abordagem do problema foi qualitativa, justificando-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2012). Para Godoy (1995), é pela perspectiva qualitativa que um fenômeno pode ser mais bem entendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada, permitindo captar o fenômeno em estudo, a partir das perspectivas das pessoas envolvidas. Creswell (2007) também salienta algumas das principais características da pesquisa qualitativa, entre elas, o ambiente natural do objeto pesquisado, a pesquisadora como instrumento fundamental, o uso de múltiplas fontes de dados, a análise indutiva de dados e a significância dos participantes para a pesquisa.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois conforme Vergara (2013) a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população com o objetivo de conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Logo, a pesquisa em tela objetivou conhecer o ponto de vista dos atores envolvidos sobre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE, para assim, contribuir com esse processo. Triviños (1987) expõe que os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta, ordenação e classificação dos dados, eles podem estabelecer relações entre as variáveis. A pesquisa também se encaixa na categoria aplicada, pois

servirá para contribuir em problemas concretos. Tem, desta forma, uma característica prática (VERGARA, 2013).

A estratégia adotada, por sua vez, foi o estudo de caso, pois se restringiu ao ambiente da UFSC. Triviños (1987) entende que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma unidade específica. E, segundo Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holística se significativas dos eventos da vida real.

A coleta de dados desta pesquisa envolveu a pesquisa documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e de grupos focais, instrumentos estes que são detalhados no item 3.3.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Richardson (2012) a população, em termos estatísticos, pode ser o conjunto de elementos que trabalham em um mesmo lugar. Ao analisar os objetivos da pesquisa, pode-se definir a população, ou seja, todos os indivíduos que formam o grupo que se deseja estudar. Como o objetivo principal dessa pesquisa é analisar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC, tendo em vista proposições de aperfeiçoamentos, foram definidos dois grupos de população distintos.

O primeiro, que engloba todos os servidores que estão envolvidos pelo processo de avaliação no estágio probatório da UFSC, como servidores TAE que estão em estágio probatório, servidores TAE ou docentes que são chefias de servidores TAE em estágio probatório e servidores que já participaram de avaliação de colega. Por questão de acessibilidade não considerou-se como população os servidores lotados nos Centro Joinville, Araranguá, Curitiba e Blumenau.

De acordo com Relatório emitido em 7 de junho de 2016 pelo Sistema de Administração de Recursos Humanos – ADRH (UFSC, 2016a), 688 servidores TAE encontram-se em estágio probatório, porém lotados na UFSC Campus Florianópolis, são 605 servidores.

Para a definição do número de avaliadores pautou-se nas Portarias emitidas pelo órgão de gestão de pessoas da UFSC que designam as comissões avaliativas dos servidores TAE em estágio probatório, disponíveis em *notes.ufsc.br*. Segundo a Resolução 055/Cun/1994, que rege o processo de estágio probatório de servidores TAE na UFSC, fazem parte da comissão avaliativa do processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE, três membros, o Diretor da unidade de lotação do servidor, a chefia imediata e um servidor técnico-

administrativo, preferencialmente lotado no mesmo local e ocupante do mesmo cargo (UFSC, 1994).

Desta forma, a população de avaliadores de processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE lotados no Campus Florianópolis é de 420 servidores, entre diretores da unidade de lotação, chefias imediatas e servidores avaliadores como membro da comissão. Portanto, ao somar o número de servidores TAE em estágio probatório com o número de servidores avaliadores, obtém-se a primeira população dessa pesquisa, isto é, 1025 servidores envolvidos com o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório na UFSC.

Como a população de servidores envolvidos com o processo de avaliação de estágio probatório é demasiado grande, para a definição dos participantes da pesquisa, definiu-se a técnica de amostragem não probabilística por tipicidade e acessibilidade. Segundo Vergara (2013) essas técnicas permitem selecionar elementos pela facilidade de acesso a eles (acessibilidade) e seleção de elementos que o pesquisador considere fundamental para a pesquisa e que sejam representativos da população-alvo (tipicidade).

A construção da amostra de participantes foi, então, aleatória, a partir da técnica da coleta de dados, o grupo focal. O grupo focal é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco, neste caso, é a interação dentro do grupo, no qual os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão (OLIVEIRA; FREITAS, 2006). Deste modo, pautou-se no que a literatura aponta como ideal neste caso para a construção da amostra. Morgan (1997) menciona algumas questões que devem ser levadas em conta ao montar um grupo focal: os grupos devem ser homogêneos; cada grupo deve ter entre seis e dez participantes e a pesquisa deve ter entre três a cinco grupos, pois um número maior de grupos raramente proporciona novos *insights*. De acordo com Oliveira e Freitas (2006), a escolha dos participantes do estudo deve ser feita conforme o propósito da pesquisa, além disso, deve ser considerada a necessidade de segmentação em categorias, visto que cada participante deve sentir-se confortável para falar com os outros. Com relação ao tamanho do grupo, para os autores supracitados, o grupo deve ter um tamanho médio, pequeno o suficiente para todos terem a oportunidade de partilhar suas percepções e grande o suficiente para fornecer diversidade de percepções.

Delimitou-se, por conseguinte, a realização de quatro grupos focais, sendo dois com servidores que estão passando por processo de

avaliação no estágio probatório e dois com servidores que estão envolvidos com o processo no papel de avaliadores (divididos entre chefias imediatas e servidores que já participaram de comissão avaliadora). Em decorrência disso, definiu-se como amostra, entre 6 e 10 participantes em cada grupo focal, totalizando um mínimo de 24 participantes e máximo de 40 participantes. Deste modo, participaram dessa pesquisa, por meio dos grupos focais, 30 sujeitos, divididos em um grupo com 3 e um grupo com 7 e dois grupos com 10 participantes cada.

Apesar de ter-se definido *a priori* um mínimo de 6 participantes por grupo, um dos grupos focais de servidores em estágio probatório contou com 3 participantes. Optou-se por utilizar os seus dados na pesquisa ao perceber que, mesmo somente com 3 participantes, a discussão foi riquíssima, visto que em grupos pequenos o pesquisador pode identificar mais profundamente o pensamento de cada participante sobre o tópico discutido (OLIVEIRA; FREITAS, 2006). Além disso, o segundo grupo também com servidores em estágio probatório contou com a presença de 10 participantes, totalizando a participação de 13 servidores em estágio probatório. Com relação aos grupos de servidores envolvidos com o processo como avaliadores, um deles foi composto por 7 servidores entre TAE e docentes que são chefias de servidores em estágio probatório e o outro grupo contou com a presença de 10 servidores TAE que já participaram de avaliação de colega.

O segundo grupo de população foi constituído por gestores da área de gestão de pessoas da Instituição que neste caso, referem-se a Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - PRODEGESP, a Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDP, a Chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira – DAFDC e a Chefe do Serviço de Avaliação de Desempenho – SAD. Optou-se por estes gestores, por verificar junto às atribuições de cada setor, que as suas funções envolvem-se de alguma maneira com a avaliação de desempenho de servidores TAE. Neste caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com todos os 4 (quatro) gestores, ou seja, a população-alvo.

Os participantes da pesquisa ficaram formados de acordo com os objetivos da pesquisa, explicitado no Quadro 5.

Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa

Objetivos Específicos	Sujeitos
Descrever o processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE, na UFSC.	- Não se aplica (análise documental)
Identificar as potencialidades e fragilidades do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE na UFSC, na perspectiva da gestão e na perspectiva dos avaliados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 (treze) servidores TAE que estão em estágio probatório.</li> <li>- 7 (sete) servidores TAE e docentes envolvidos no processo de avaliação como chefes imediatos.</li> <li>- 10 (dez) servidores TAE envolvidos no processo avaliativo como membro da comissão.</li> </ul>
Propor ações que contribuam com o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pró-Reitora da PRODEGESP.</li> <li>- Diretora do DDP.</li> <li>- Chefe da DAFDC.</li> <li>- Chefe do SAD.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a execução da pesquisa, primeiramente foi entregue a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas uma solicitação de autorização para a pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE, visto que faria uso de documentos da Instituição e entrevistas com servidores (APÊNDICE A). Para as técnicas de coleta de dados de entrevistas semiestruturadas e grupos focais utilizou-se do preenchimento de um termo de consentimento livre e esclarecido por todos os participantes da pesquisa. (APÊNDICE B). No que concerne às entrevistas semiestruturadas, estas foram realizadas e registradas individualmente, e validadas com cada participante após a transcrição dos dados. No tocante aos grupos focais, estes fizeram uso, com a devida permissão, de vídeo gravação. O uso do vídeo permite um certo grau de exatidão na coleta de informações, sendo considerado uma comprovação frente aos questionamentos da subjetividade na pesquisa qualitativa. Ao se examinar e interpretar os dados repetidas vezes o pesquisador percebe novas interrogantes, novos caminhos a serem trilhados, permitindo também a ampliação,



transformação das qualidades, das características e particularidades do objeto observado (BELEI et al., 2008).

A coleta de dados dessa pesquisa utilizou, então, dados provenientes de documentos, entrevistas semiestruturadas e grupos focais.

A pesquisa documental diz respeito à consulta em fontes primárias. Os documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado (MARCONI; LAKATOS, 2010). Assim, neste estudo os dados primários utilizados incluem legislações, documentos oficiais, descrição de procedimentos e rotinas de trabalho, relatórios de gestão e endereços eletrônicos. Os documentos utilizados são melhor descritos abaixo:

- a) Lei n. 8.112/90, que estabelece as normas do estágio probatório para os servidores públicos (BRASIL, 1990);
- b) Emenda Constitucional n.19/98, que modificou o período do estágio probatório e institui a obrigatoriedade de avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade (BRASIL, 1998);
- c) Resolução n. 055/Cun/94, que dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores técnico-administrativos na UFSC – Estágio Probatório (UFSC, 1994);
- d) Portaria n. 766/GR/2005, que modificou o período de estágio probatório dos servidores TAE na UFSC de dois para três anos e exigiu a realização de mais uma avaliação de desempenho (UFSC, 2005);
- e) Relatório de Gestão da UFSC, ano 2015 (UFSC, 2015a);
- f) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC, período 2015-2019 (UFSC, 2015b);
- g) Plano Anual de Capacitação da UFSC, ano 2016 (UFSC, 2016b);
- h) Estatuto da UFSC, ano 2013 (UFSC, 2013);
- i) Informações disponíveis em endereço eletrônico da UFSC relativas ao processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE (UFSC, 2016g);
- j) Informações disponíveis em endereço eletrônico da UFSC relativas a estrutura, atividades e missão da UFSC e da área de gestão de pessoas da UFSC (UFSC, 2016c; 2016d; 2016e; 2016f; 2016h)

Os roteiros das entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE C) e dos grupos focais (APÊNDICE D) foram construídos pautados pelas categorias de análise, anteriormente explicitadas no Capítulo 2. Bardin

(1977) sugere que sejam construídas categorias analíticas, que permitam a classificação dos elementos de conteúdo por semelhança ou analogia. O estabelecimento de categorias necessita obedecer a um conjunto de critérios. As categorias devem ser válidas, ou seja, adequadas aos objetivos da pesquisa, a natureza do material que será analisado e às questões que pretende se responder por meio da pesquisa. Devem ser também exaustivas, ou seja, não devem deixar nenhum dado significativo que não possa ser classificado e necessitam ainda ser homogêneas, isto é, fundamentadas em critérios de classificação. Além dos critérios anteriores, as categorias ainda devem atender ao critério de exclusão mútua, deste modo, nenhum dado pode ser incluído em mais de uma categoria, e ao critério de consistência, ou seja, as categorias podem ser interpretadas com suficiente clareza durante toda a análise (MORAES, 1999).

A partir dos depoimentos nas entrevistas e grupos focais, as categorias de análise foram divididas em critérios. Caráter da Avaliação: Desenvolvimento e Controle; O papel do avaliador: Definição Clara dos Objetivos, Acompanhamento, Comunicação, Capacitação e Disfunções; A Qualidade do Instrumento: Métodos e Resultados da Avaliação. Para a categoria de análise, Estágio Probatório não foram definidos critérios. Buscou-se, além, suporte na fundamentação teórica para a utilização desses critérios. O Quadro 6 explicita esses critérios.

Quadro 6 - Definição dos critérios de análise

Categories de Análise	Crítérios	Embasamento Teórico
<b>Caráter da avaliação</b>	Desenvolvimento	O processo de avaliação no estágio deve promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010).
	Controle	A avaliação de desempenho é considerada por alguns como fundamentada em mecanismos de aplicação disciplinar cada vez mais abrangentes, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional (TOWNLEY, 2010).
<b>Papel do Avaliador</b>	Definição clara dos objetivos	Funcionários são mais suscetíveis a aceitar e confiar no sistema de avaliação se eles entendem o processo e como este funciona (ROBERTS, 2003).
	Acompanhamento	O processo de avaliação de desempenho não se resume ao momento dedicado ao preenchimento de um formulário totalmente desvinculado dos outros compromissos de trabalho. Trata-se de um acompanhamento e avaliação periódica dos resultados apresentados (LUCENA, 1992).
	Comunicação	O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho, todas as pessoas querem saber como está o seu desempenho e o <i>feedback</i> orienta na medida dos objetivos da organização (PONTES, 1999).
	Capacitação	Não é possível imaginar uma avaliação de desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido preparado para isso, pois o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo da avaliação de desempenho (LUCENA, 1977).
	Disfunções	A realidade objetiva assume diferentes significados de acordo com quem a está observando, ou seja, desvios cometidos por disfunções perceptivas (BERGAMINI; BERALDO, 2010).
<b>Qualidade do Instrumento</b>	Método	O ideal é que cada organização promova estudos cuidadosos visando uma adaptação/construção a partir dos diversos métodos existentes, capturando de cada um deles aqueles instrumentos válidos que contribuirão para atingir os objetivos propostos, levando em consideração as características da organização e os objetivos específicos propostos (DUTRA et al., 2008).
	Resultados da avaliação	A análise do resultado da avaliação de desempenho possibilitará verificar as qualidades e talentos do funcionário, bem como elaborar meios para aprimorar tais capacidades e proporcionar possibilidades de auto desenvolvimento (LUCENA, 1992).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As categorias de análise encontram-se detalhadas de acordo com os objetivos da pesquisa, embasamento teórico e instrumentos utilizados na coleta de dados, no Quadro 7.

Quadro 7 - Categorias de Análise de acordo com os objetivos da pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Embasamento Teórico</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados</b>
Descrever o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE, na UFSC.		- Lei n. 8112/90; - Resolução n. 055/Cun/1994. - Emenda Constitucional n. 19/1998 - Portaria 766/GR/2005	Pesquisa documental
Identificar as potencialidades e fragilidades do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE, na UFSC, na perspectiva da gestão e na perspectiva dos avaliados.	1) Caráter da avaliação  2) Papel do avaliador  3) Qualidade do instrumento  4) Estágio Probatório	Bergamini e Beraldo (2010); Lucena (1977; 1992); Roberts (2003); Dutra et al. (2008); Brandão e Guimarães (2001); Townley (2010); Pontes (1986; 1999; 2002); Hipólito e Reis (2002); Bergue (2010); Dias Sobrinho (2002; 2003; 2008); Grillo (1983; 2001); DeNisi, Cafferty e Meglino (1984); Marconi (2005); Brito et al. (2001); Spekle e Verbeeten (2014); Van Rinsum e Verbeeten (2012); Behn (2003); Alves (2007). Fraga e Martins (2012); Camargo e Sanchez (1997); Odelius e Santos (2007); Bohmerwald (1996); (Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996).	Grupos Focais  Entrevistas semiestruturadas  Pesquisa documental
Propor ações que contribuam com o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC.			Grupos Focais  Entrevistas semiestruturadas  Pesquisa documental

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com relação às entrevistas semiestruturadas, para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada possui a vantagem de, ao mesmo tempo, valorizar a presença do pesquisador e oferecer “todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.” Segundo o autor, a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos

básicos, apoiados na literatura e que, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novos contextos que vão surgindo à medida das respostas do informante. Para Godoy (1995) na entrevista semiestruturada o pesquisador orienta-se por um guia de tópicos, ou um roteiro, que estabelece diretrizes para as perguntas a ser formuladas.

As entrevistas foram agendadas via telefone e pessoalmente, e, ocorreram durante o mês de julho de 2016. Com o objetivo de obter o registro completo e fiel das falas dos entrevistados, utilizou-se, com a devida autorização dos entrevistados, um gravador digital nas entrevistas, visando à transcrição dos relatos, posteriormente. O roteiro da entrevista, disponível no Apêndice C, foi seguido de acordo com as falas dos entrevistados, pois algumas falas já abarcavam questões que seriam levantadas posteriormente, não tendo, desta forma, necessidade de abordá-las novamente. As entrevistas foram realizadas na PRODEGESP e DDP, em locais fechados, para suscitar o caráter sigiloso das respostas. O clima das entrevistas foi bem tranquilo e teve a duração média de 30 (trinta) minutos cada uma.

Esta pesquisa também adotou a técnica de coleta de dados por meio de grupos focais. Conforme Oliveira e Freitas (2006), para responder a uma pergunta de pesquisa que está interessada na percepção de como as pessoas consideram determinado fenômeno, exige do pesquisador a aplicação de alguma técnica que se aproxime da realidade de cada pessoa, o que pode ser feito pela reunião de pessoas em grupos, propiciando um ambiente espontâneo e interativo. Segundo os autores, o grupo focal permite coletar dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada, tem a vantagem de ser uma técnica de coleta com alta validade dos dados, e propicia, ainda, riqueza e espontaneidade pela interação entre os participantes. Para Galego e Gomes (2005), as vantagens do grupo focal são o seu baixo custo, rapidez na coleta de dados, flexibilidade no formato e a possibilidade de conciliação com outras modalidades de investigação. O uso do grupo focal é particularmente apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, ideia ou evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem. Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas as ideias e colocações durante a discussão, estimulados também por comentários ou questões fornecidas pelo moderador (OLIVEIRA; FREITAS, 2006).

Para a realização dos grupos focais, no dia 15 de julho de 2016, foram enviados e-mails a todos os servidores da UFSC (APÊNDICE E) especificando a população da pesquisa, ou seja, servidores TAE em

estágio probatório, servidores chefias de servidores TAE em estágio probatório e servidores TAE que já participaram de comissão avaliativa. Para a obtenção desta lista de servidores, utilizou-se Relatório gerencial do ADRH (UFSC, 2016a). Optou-se por essa abordagem metodológica, por ter sido a maneira mais adequada de atingir a população e obter a amostra, visto que o ADRH não possui a listagem de servidores avaliadores.

Obteve-se um retorno de 62 pessoas interessadas em participar da pesquisa, porém somente 46 se encaixavam dentro da população. Pertinente explicitar que a pesquisadora recebeu, além da resposta positiva quanto a amostragem, mais de 20 e-mails de servidores da Instituição parabenizando a escolha da pesquisa, tanto pelo tema quanto pela metodologia escolhida.

Foram enviados novos e-mails a estes 46 servidores convidando-os para os grupos já especificados por data. Duas datas para servidores que estão em estágio probatório, uma data para servidores chefias e uma data para servidores avaliadores como membro da comissão. Teve-se um retorno de 36 servidores confirmando a sua participação.

Os grupos focais foram realizados durante o mês de agosto de 2016, um por semana, e tiveram, em média, a duração de uma hora e meia cada um. No primeiro grupo, sete pessoas confirmaram e compareceram três. No segundo grupo, oito pessoas confirmaram e vieram dez. Duas pessoas que haviam confirmado no primeiro grupo foram no segundo. No terceiro grupo, dez pessoas confirmaram e foram sete. E no quarto grupo, onze pessoas confirmaram e compareceram dez. Dessa maneira, teve-se um total de 30 participantes nos grupos focais. Todos os grupos focais foram realizados na Sala Lantana do Setor de Capacitação da UFSC, que fica dentro do Centro de Eventos da UFSC. Dois grupos foram realizados no período matutino e dois grupos no período vespertino.

Antes do início de cada grupo, as cadeiras foram acomodadas em forma de “U”, com a cadeira da pesquisadora de frente para todos e a câmera de vídeo voltada aos participantes. A câmera de vídeo utilizada foi a GoPro Hero 3, pois tem a capacidade de gravar mais de duas horas de vídeo sem parar, tem um design compacto e, com isso, discreto. E, como a lente da GoPro é grande angular, ou seja, uma lente que captura um campo bem aberto, ela consegue pegar todos os participantes um mesmo enquadramento.

No início de cada grupo focal, a pesquisadora apresentou aos participantes os objetivos da pesquisa, bem como entregou o termo de consentimento. A discussão iniciou após uma breve auto-apresentação de cada participante, o que serviu também como um “quebra-gelo”. Optou-

se por um baixo nível de envolvimento da pesquisadora, fazendo a discussão do grupo progredir de forma espontânea. Deste modo, a vantagem é a facilidade para a avaliação do interesse dos próprios participantes (OLIVEIRA; FREITAS, 2006). Em todos os grupos realizados, a utilização do roteiro, disponível no Apêndice D, foi introduzida somente nos momentos oportunos, quando o assunto discutido se esgotava. Em todos os grupos o clima foi de descontração e muito tranquilo, sem nenhuma intercorrência. No final de cada grupo, a pesquisadora, além de fazer uma pequena síntese do que foi discutido, solicitou um *feedback* aos participantes. O *feedback* foi muito positivo, de forma que os participantes demonstraram uma satisfação, e, muitas vezes, até alívio em “colocar pra fora”, ou seja, discutir suas práticas cotidianas do estágio probatório e ainda ter a oportunidade de compartilhar com outras pessoas essas vivências.

Uma vez realizadas as quatro entrevistas e os quatro grupos focais, em setembro de 2016, deu-se início à transcrição dos mesmos, a fim de não cometer qualquer alteração nas falas dos participantes que pudessem alterar a compreensão dos mesmos sobre cada discussão. A própria pesquisadora fez todas as transcrições, e levou, para isso, um total de três semanas.

Após transcritas todas as entrevistas e os grupos, para garantir o anonimato dos participantes, atribuiu-se, para cada entrevistado e para cada participante de cada grupo, um código de identificação, assim definidos conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Definição dos códigos para cada participante

Procedimento	Atores	Código
Entrevistas semiestruturadas com gestores da área de gestão de pessoas.	Entrevistado 1	E1
	Entrevistado 2	E2
	Entrevistado 3	E3
	Entrevistado 4	E4
Grupo Focal 1: servidores em estágio probatório	Participante 1	G1A
	Participante 2	G1B
	Participante 3	G1C
Grupo Focal 2: servidores em estágio probatório	Participante 1	G2A
	Participante 2	G2B
	Participante 3	G2C
	Participante 4	G2D
	Participante 5	G2E
	Participante 6	G2F
	Participante 7	G2G
	Participante 8	G2H
	Participante 9	G2I
	Participante 10	G2J
Grupo Focal 3: servidores chefias de servidores em estágio probatório.	Participante 1	G3A
	Participante 2	G3B
	Participante 3	G3C
	Participante 4	G3D
	Participante 5	G3E
	Participante 6	G3F
	Participante 7	G3G
Grupo Focal 4: servidores que já participaram de comissão avaliativa.	Participante 1	G4A
	Participante 2	G4B
	Participante 3	G4C
	Participante 4	G4D
	Participante 5	G4E
	Participante 6	G4F
	Participante 7	G4G
	Participante 8	G4H
	Participante 9	G4I
	Participante 10	G4J

Fonte: elaborado pela autora.



Para o processo de análise dos dados coletados com os documentos, as entrevistas e os grupos focais utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, considerando os objetivos definidos neste estudo. A análise de conteúdo constitui-se como uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo dos dados colhidos com a pesquisa. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum (BARDIN, 1977).

As etapas básicas no processo de uso da análise de conteúdo são, para Bardin (1977): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bardin (1977) explica as diferentes fases da análise de conteúdo. A pré-análise, segundo ela, é a fase de organização, que tem por objetivo sistematizar as ideias iniciais. Geralmente, esta etapa é composta pelas seguintes atividades: leitura flutuante, que consiste no estabelecimento do primeiro contato com os documentos a analisar, a escolha dos documentos, considerando as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores e, por fim, a preparação do material para posterior análise. De acordo com Bardin (1977) a segunda etapa, a exploração do material, consiste na administração sistemática das decisões tomadas na etapa anterior por meio de operações de codificação, com base em regras previamente formuladas. Já, na terceira e última etapa, tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos, o que possibilita ao pesquisador propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos (BARDIN, 1977).

Destarte, após finalizar as transcrições e definir os códigos de identificação para cada entrevistado e cada participante dos grupos focais, deu-se início à primeira etapa da análise de conteúdo, por meio do primeiro contato com as informações coletadas durante as entrevistas e os grupos.

Realizou-se a leitura das falas dos entrevistados e participantes dos grupos, organizando-as de acordo com cada categoria e critério em um documento do *Word*. A leitura destas informações foi orientada pelo conhecimento adquirido ao longo deste estudo e categorizadas com base em determinados critérios de análise, retirados da literatura e dos depoimentos dos participantes e selecionados pela pesquisadora devido à correlação destes com o objetivo desta pesquisa.

Encerrada esta etapa, iniciou-se uma leitura atenta a todas as transcrições realizadas, relacionando as falas dos participantes, separando-as em diferentes perspectivas, o que caracteriza a segunda etapa da análise de conteúdo, que consiste na exploração do material.

Na sequência, iniciou-se a terceira etapa da análise de conteúdo, que consistiu na compreensão das informações, identificação e extração dos momentos mais relevantes nas categorias de análise que mereciam um maior aprofundamento e interpretação de como a UFSC pode aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considera-se que, sendo este um estudo de caso, os resultados da pesquisa poderão limitar-se à organização analisada, no momento do estudo, não podendo ser generalizados para as demais instituições de ensino superior. O estudo também está submetido à limitação temporal, uma vez que coleta de dados compreendeu o período relativo a julho de 2016 à setembro do mesmo ano.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desse capítulo é descrever, interpretar e analisar os dados coletados por meio dos documentos, das entrevistas semiestruturadas com os gestores da área de gestão de pessoas e dos grupos focais com servidores envolvidos no processo de estágio probatório da UFSC, à luz dos pressupostos teóricos abordados no Capítulo 2.

Neste sentido, este capítulo foi subdividido inicialmente pela caracterização da Instituição pesquisada, seguido da descrição do atual processo de avaliação no estágio probatório na UFSC, caracterização dos participantes, e, enfim, por cada uma das quatro categorias de análise utilizadas nesta pesquisa: Caráter da avaliação, Papel do avaliador, Qualidade do instrumento e Estágio Probatório.

Nesta parte, dedicou-se às falas dos participantes que representaram de melhor forma cada categoria e critério de análise, expondo-as de forma a mostrar as diferentes perspectivas sobre o fenômeno entre os participantes, além da percepção dos participantes acerca das potencialidades e das fragilidades do atual processo avaliativo no estágio probatório dos servidores TAE. Buscou-se, além disso, embasamento junto à fundamentação teórica e nos documentos pesquisados, para assim, propor ações que contribuam para este processo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A UFSC foi criada pela Lei n. 3.849 de 18 de dezembro de 1960 e é uma instituição pública autárquica de ensino, vinculada ao Ministério da Educação, regida pelo seu Estatuto e Regimento Geral. Segundo seu Estatuto:

Art. 1º A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina.

Art. 2º A Universidade, com autonomia administrativa, didático científica, gestão financeira e disciplinar, reger-se-á pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos

dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos.

Art. 3º A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2013).

De acordo com Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2015a), a UFSC atualmente abriga uma comunidade com cerca de 50 mil pessoas, entre professores, TAE e estudantes de graduação e pós-graduação. Também atuam na Instituição funcionários terceirizados e voluntários. Ainda de acordo com Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2015a), a UFSC conta com um total de 5.619 servidores efetivos, dos quais 3.217 ocupam cargos técnicos administrativos e 2.402 ocupam cargos de professor.

Com relação à estrutura da UFSC, devido a sua recente reestruturação por conta da mudança de gestão em maio de 2016, a informação mais atual está disponível no endereço eletrônico da Instituição e compreende a seguinte estrutura organizacional básica: a) Reitoria e Vice-Reitoria; b) Pró-Reitorias de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Extensão, de Assuntos Estudantis, de Administração e de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; c) Secretarias de Cultura e Arte, de Planejamento e Orçamento de Obras, Manutenção e Ambientes, de Relações Internacionais, de Inovação, de Esportes, de Educação a Distância, de Ações Afirmativas e Diversidade, de Segurança Institucional e de Aperfeiçoamento Institucional (UFSC, 2016c). Todas as Pró-Reitorias e Secretarias encontram-se vinculadas diretamente ao Gabinete do Reitor. Vinculados diretamente ao Gabinete do Reitor encontram-se ainda alguns órgãos suplementares, como o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, entre outros (UFSC, 2015a).

No referente às unidades de ensino, pesquisa e extensão, a Universidade é constituída por 11 Centros de Ensino: Centros de Ciências Agrárias (CCA), de Ciências Biológicas (CCB), de Comunicação e Expressão (CCE), de Ciências da Educação (CED), de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), de Ciências Jurídicas (CCJ), de Ciências da Saúde (CCS), de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), de Desportos (CDS),

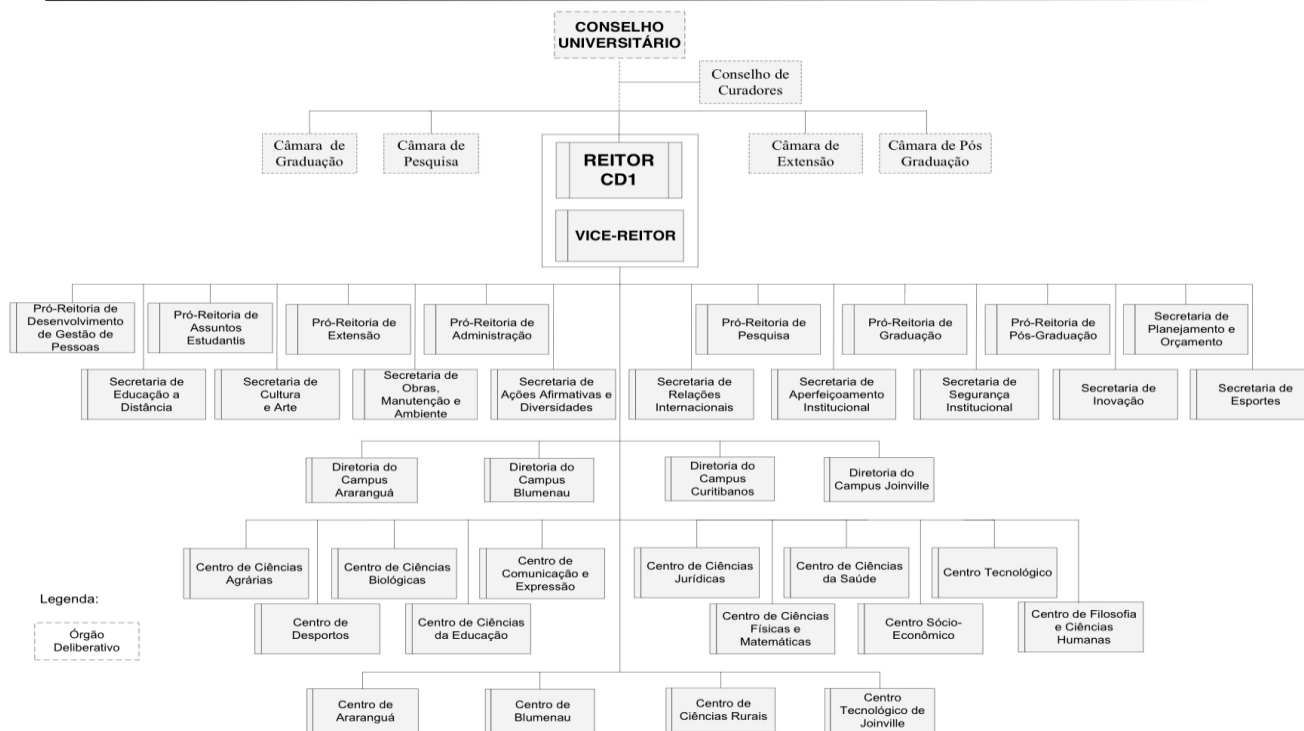
Tecnológico (CTC) e Socioeconômico (CSE), além dos Centros de Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau (UFSC, 2015a).

No ensino básico, o Colégio de Aplicação (CA) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem à educação básica: educação infantil, ensino fundamental e médio (UFSC, 2015a).

A estrutura geral da UFSC pode ser melhor visualizada na Figura 3:

Figura 3 - Estrutura geral da UFSC

### *Estrutura Organizacional da Administração da Universidade*



Fonte: UFSC, 2016c.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI2015-2019, a UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores (UFSC, 2015b):

- a) Acadêmica e de Qualidade: Uma instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, na pesquisa e na extensão.
- b) Inovadora: Uma instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
- c) Atuante: Uma instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social.
- d) Inclusiva: Uma instituição comprometida com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, e com o intuito de superar as desigualdades regionais do estado de Santa Catarina, mantendo a concepção de uma universidade verdadeiramente pública e comprometida com a sociedade catarinense e brasileira.
- e) Internacionalizada: Uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- f) Livre e Responsável: Uma instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- g) Autônoma: Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências.
- h) Democrática e Plural: Uma instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica.
- i) Bem Administrada e Planejada: Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- j) Transparente: Uma instituição que presta contas de suas ações e decisões à comunidade.

- k) Ética: Uma instituição orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental.

Ainda de acordo com o PDI, um de seus objetivos é aprimorar a gestão organizacional, por meio das metas: Implementar novas tecnologias e processos, visando à melhoria dos serviços prestados; Desenvolver programas de racionalização e desburocratização de processos; Instituir e gerenciar uma política institucional de atenção e apoio psicossocial e pedagógico (UFSC, 2015b).

No tocante a área de gestão de pessoas da UFSC, recentemente, a partir da troca de gestão no dia 11 de maio de 2016, ocorreu uma mudança em sua estrutura, antes Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP - 2012-2016), agora passou a vigorar como Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) é um órgão executivo central integrante da administração superior da UFSC, criada em 11 de maio de 2016, conforme Portaria n. 970/2016/GR (UFSC, 2016h), com o objetivo de desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (UFSC, 2016e).

A PRODEGESP é responsável por: promover articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho; articular ações continuadas com as comissões de representação das categorias, docentes e TAE, almejando a melhoria da política de pessoal na UFSC; coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas, administração e gerenciamento da vida funcional dos servidores e desenvolvimento de políticas de promoção social e à saúde (UFSC, 2016f).

A PRODEGESP é composta por três departamentos (UFSC, 2016d):

- 1) Departamento de Administração de Pessoal - DAP: Desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciar o processo de trabalho;
- 2) Departamento de Atenção Social e à Saúde - DAS: Desenvolver e implementar políticas de promoção à saúde e a segurança do trabalho, otimizando o processo de interação no trabalho, bem como de políticas de assistência social que possam amenizar as dificuldades no processo de interação



social dos servidores TAE e servidores docentes da UFSC;

- 3) Departamento de Desenvolvimento de Pessoas - DDP: Coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e TAE, a partir de uma política institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC.

O DDP é formado por duas Coordenadorias e duas Divisões: Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária (CAC), Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), Divisão de Movimentação (DIM) e Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC). As atividades desenvolvidas por esses setores estão explicitadas, de forma sucinta, no Quadro 9.

Quadro 9 - Setores do DDP e suas respectivas atribuições

<b>DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – DDP/PRODEGESP</b>	
<b>SETOR</b>	<b>ATIVIDADES</b>
CAC	1. Admissão; 2. Concursos Públicos; 3. Contratação Temporária; 4. Processos Seletivos Simplificados.
CCP	1. Oferta de Cursos Presenciais e à Distância; 2. Pagamento de Taxa de Inscrição de Eventos Nacionais; 3. Pagamento de Taxa de Inscrição de Eventos Internacionais; 4. Pagamento de Cursos de Especialização; 5. Afastamento para Formação; 6. Afastamento para Evento de Curta Duração; 7. Horário Especial de Estudante; 8. Licença Capacitação.
DIM	1. Remoção; 2. Redistribuição; 3. Cessão; 4. Cessão de anistiado; 5. Colaboração Técnica; 6. Lotação Provisória; 7. Colaboração entre IFES.
DAFDC	1. Avaliação de Desempenho; 2. Estágio Probatório; 3. Incentivo à Qualificação; 4. Progressão por Capacitação; 5. Progressão por Mérito.

Fonte: Prodegesp UFSC (UFSC, 2016i).

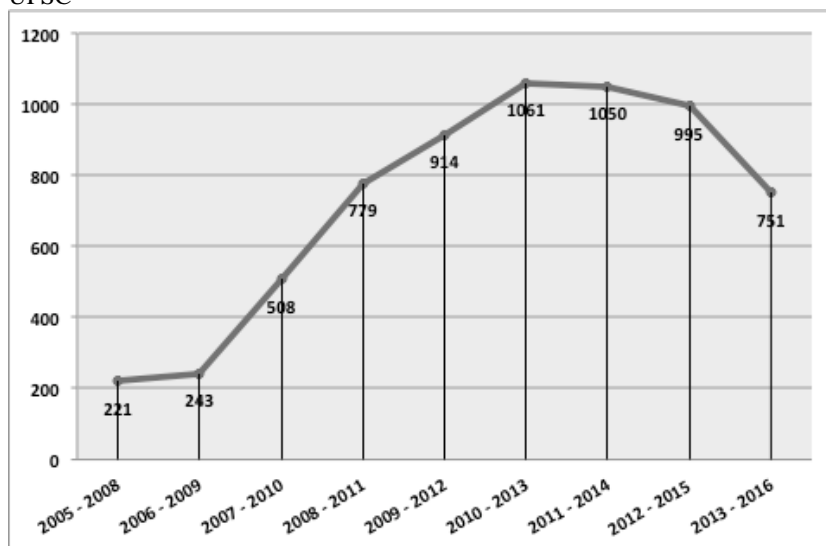
A DAFDC é responsável por realizar ações de desenvolvimento na carreira dos servidores TAE, com vistas à potencialização do servidor no ambiente de trabalho, em consonância com a legislação vigente. O desenvolvimento de ações de avaliação de desempenho no estágio probatório também é responsabilidade da DAFDC.

Na próxima seção é descrito o processo de estágio probatório na UFSC, de acordo com a Lei n. 8112/90, a Emenda Constitucional n.19/98, a Resolução n. 055/Cun/1994, Portaria 766/GR/2005, Relatórios Gerenciais do ADRH e documentos disponíveis no endereço eletrônico da PRODEGESP.

## 4.2 O PROCESSO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFSC

O número de servidores TAE em estágio probatório na UFSC aumentou significativamente nos últimos anos, principalmente pela introdução da Universidade no Programa REUNI, concomitante, ao elevado número de aposentadorias na mesma. Na Figura 4, tem-se o crescimento do número de servidores TAE em estágio probatório desde o ano de 2005.

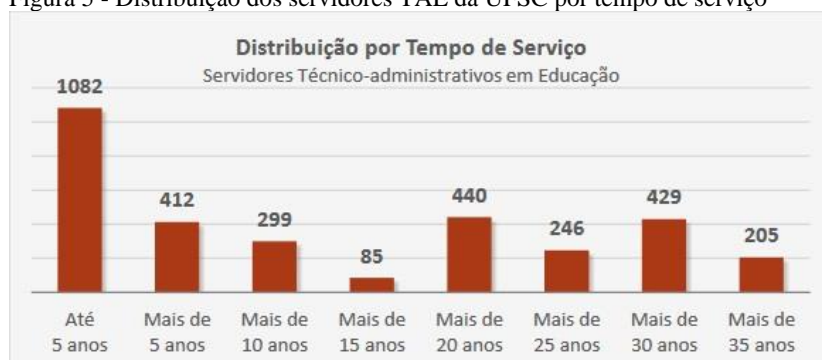
Figura 4 - Evolução do número de servidores TAE em estágio probatório na UFSC



Fonte: ADRH (UFSC, 2016g)

É evidente a transformação ocorrida, no qual a UFSC no triênio 2006 a 2009 tinha 243 servidores em estágio probatório, passando para 508 no triênio 2007 a 2010, 779 no triênio 2008 a 2011 e chegando ao seu ápice no triênio 2010 a 2013 com 1061 servidores em estágio probatório. A previsão, segundo Relatório de Gestão da UFSC 2015, é que estes números continuem altos pelos próximos anos, devido ao fato do grande número de servidores estarem requerendo sua aposentadoria, servidores que ingressaram na UFSC na década de 1980, e que estão completando seu tempo de serviço agora (UFSC, 2015a). Essa conjuntura fica melhor visível na Figura 5.

Figura 5 - Distribuição dos servidores TAE da UFSC por tempo de serviço



Fonte: (UFSC, 2016b).

Deste modo, ao considerar a previsão de que 741 servidores já possuem os requisitos necessários para aposentadoria, relacionada ao número de servidores com idade superior a 51 anos, pode-se deduzir que o número de aposentadorias ainda será bastante acentuado nos próximos anos (UFSC, 2015a).

No âmbito da UFSC, o Serviço de Avaliação de Desempenho (SAD), que está localizado na estrutura da UFSC dentro da DAFDC, é responsável pela coordenação de todos os processos administrativos de servidores TAE em estágio probatório. O processo de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UFSC é regido pela Lei n. 8.112/90, a Emenda Constitucional n. 19/98, a Resolução Normativa n. 055/Cun/94 (ANEXO 1) e a Portaria 766/GR/2005 (ANEXO 2).

A UFSC, como uma instituição pública autárquica de ensino, vinculada ao Ministério da Educação, é regida pelo regime jurídico dos servidores públicos, a n. Lei 8.112 de 19 de dezembro de 1990 e deve ter seus princípios, missão e valores, corroborados pela Constituição Federal

de 1988, Art.º 37, inciso II, que menciona “[...] a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei [...]”. (BRASIL, 1990).

Assim sendo, para que haja o preenchimento de vagas existentes em seu quadro funcional, a Instituição faz a abertura de Editais, referendados por concursos públicos. A CAC, no contexto da UFSC, é responsável pela realização desses concursos e também pela contratação dos novos servidores à Instituição.

O primeiro contato do servidor recém-admitido na UFSC, portanto, é por meio da entrega de documentos ao setor de admissões (CAC) e da cerimônia de posse, que é agendada no momento de entrega dos documentos. Na cerimônia de posse o servidor é informado sobre o local que irá desenvolver as suas atividades (unidade de lotação) e ainda há a definição da data de exercício, visto que o servidor depois da posse possui quinze dias para iniciar as suas atividades (BRASIL, 1990).

A partir da entrada em exercício, esse servidor recém-admitido irá realizar as suas atividades no local que lhe foi designado por meio de Portaria, com o acompanhamento e orientação de uma chefia imediata. O período de estágio probatório inicia-se com o início das atividades no cargo.

Segundo documento do SAD (UFSC, 2016g), o processo administrativo de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC é protocolado pelo SAD/DAFDC aproximadamente 1 mês após a entrada em exercício do servidor TAE. Este processo é aberto no nome e CPF do servidor, para que ele consiga acompanhar o seu andamento no Sistema de Gestão de Processos Digitais da UFSC (SPA). Além de conter instruções sobre como o processo deve ser gerido, como prazos de devolução e a descrição das atividades típicas do cargo. O processo físico é encaminhado ao local de trabalho do servidor, para a ciência do mesmo e de sua chefia imediata. O SAD, conjuntamente com as unidades de lotação de servidores TAEs em estágio probatório, são responsáveis pela tramitação dentro dos prazos estipulados na Resolução 055/Cun/94. O não cumprimento dos prazos estipulados na Resolução implica em instauração de procedimento disciplinar por incursão dos responsáveis nas proibições nos incisos IV e XV do Art. 117 da Lei n. 8112/90 (UFSC, 2016g).

O processo de estágio probatório contempla 3 (três) avaliações de desempenho quantitativas, descritas como Ficha de Avaliação (ANEXO 3), as quais são atribuídas notas e o servidor precisa atingir a média mínima de 7,00 (sete) pontos para atingir a estabilidade. O resultado final

é obtido por uma média aritmética ponderada, com pesos diferenciados em cada etapa (UFSC, 1994).

A Ficha de Avaliação utiliza em seu método a escolha forçada, que, como se viu no Capítulo 2, aos avaliadores é solicitado assinalar uma determinada frase de cada grupo de critérios que eles julguem que melhor caracterizem o avaliado.

Segue abaixo exemplo de uma das questões do instrumento Ficha de Avaliação, da avaliação do estágio probatório da UFSC, para melhor exemplificar o método utilizado.

Quadro 10 - Questão do instrumento de avaliação de estágio probatório da UFSC

<b>1 – ASSIDUIDADE</b>
Considere o comparecimento e a permanência no local de trabalho.
( ) A- Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausenta-se durante o expediente, sem justificativa.
( ) B- Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.
( ) C- Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante o expediente, sem justificativa.
( ) D- Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho.

Fonte: (UFSC, 2016a).

Os avaliadores devem escolher uma frase de cada critério, sendo que existem 7 (sete) questões de múltipla escolha acerca de cada um dos quesitos que trata a Lei n. 8112/90, um sobre assiduidade, um sobre capacidade de iniciativa, um sobre disciplina, e os quesitos produtividade e responsabilidade cada um possui duas questões.

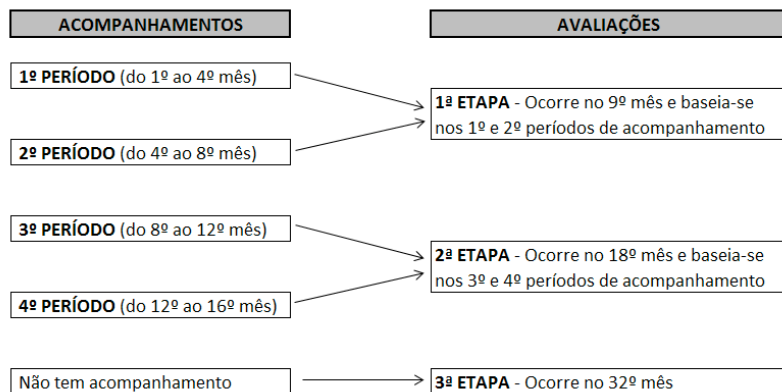
Estas avaliações são realizadas no 9º (nono), 18º (décimo oitavo) e 32º (trigésimo segundo) mês após a entrada em exercício do servidor, por uma comissão instituída para tal. Compõem esta comissão: o diretor da unidade de lotação, o chefe imediato e outro servidor técnico-administrativo que, preferencialmente, realize a mesma tarefa ou esteja lotado no mesmo local (UFSC, 1994; 2005). Próximo a data de cada avaliação, o SAD envia o processo para a unidade de lotação, para solicitar a indicação da comissão que realizará a avaliação (UFSC, 2016g). Para cada avaliação é composta uma comissão e compete a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas designar por meio de Portaria essa comissão avaliadora (UFSC, 1994). O SAD retorna o processo administrativo de estágio probatório com a Portaria que designa a comissão e o instrumento quantitativo chamado Ficha de Avaliação para que a comissão realize cada avaliação de desempenho do servidor.

Para dar subsídio a estas avaliações, existem 4 (quatro) Fichas de Acompanhamento (ANEXO 4), as quais são de responsabilidade da chefia imediata preencher (UFSC, 1994). As Fichas de Acompanhamento se caracterizam como Relatórios Escritos, isto é, preenchimento descritivo sobre o desempenho do funcionário “Art. 7 – O acompanhamento do servidor submetido ao Estágio Probatório dar-se-á diariamente, pela chefia imediata, através de instrumento próprio, objetivando colher dados sobre seu desempenho funcional, que subsidiará a avaliação de desempenho [...]”.

De acordo com o Parágrafo único do Art. 7 da Resolução 055/Cun/94, a unidade de lotação do servidor deverá encaminhar quadrimestralmente cópia do instrumento de acompanhamento ao SAD, para supervisão. Este instrumento de acompanhamento tem por objetivo colher dados sobre o desempenho funcional do servidor, a fim de subsidiar a avaliação de desempenho (UFSC, 1994). Deste modo, quando o SAD retorna o processo administrativo para a unidade de lotação, com a finalidade da comissão instituída por Portaria preencher a Ficha de Avaliação, as Fichas de Acompanhamento que dão suporte à avaliação, devem tramitar junto ao processo (UFSC, 2016g).

A divisão das Fichas de Acompanhamento e Fichas de Avaliação do estágio probatório dos servidores TAE da UFSC, de acordo com UFSC (2016g), ficam melhor explicitadas na Figura 6:

Figura 6 - Processo de acompanhamento e avaliações UFSC



Fonte: (UFSC, 2016g).

Então, cada Ficha de Acompanhamento refere-se a um período de quatro meses e cada Ficha de Avaliação deve basear-se em duas Fichas de Acompanhamento, ou oito meses de desempenho. A última etapa de Ficha de Avaliação não contempla nenhuma Ficha de Acompanhamento, e isto se explica pelo fato desta última avaliação ter sido introduzida posterior a publicação da Resolução 055/Cun/1994. A Emenda Constitucional n. 19/1998 passou a prever a aquisição da estabilidade após três anos de efetivo exercício, ao invés do que havia sido previsto na Lei n. 8.112/90, de dois anos. Portanto, a Resolução 055/Cun/1994 prevê a realização de duas avaliações e dois acompanhamentos, pois o período de estágio probatório na época de sua emissão era de dois anos. Após a Emenda Constitucional n. 19/98, por meio da Portaria 766/GR/2005, de 13 de julho de 2005, a UFSC veio determinar que o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas incluísse uma nova avaliação que englobasse este terceiro ano de estágio probatório.

Ainda sobre as Fichas de Acompanhamento do servidor em estágio probatório, estas contém 6 campos para preenchimento da chefia imediata. O primeiro campo refere-se as atribuições do avaliado, ou seja, as atividades que o servidor irá desenvolver naquele período. O segundo campo é para anotações sobre o desempenho, isto é, registrar os aspectos relevantes observados no desempenho do avaliado, considerando as atribuições que lhe foram dadas e os critérios do estágio probatório: assiduidade, disciplina, produtividade e qualidade, iniciativa e responsabilidade. No terceiro campo a chefia imediata deve escrever uma síntese do desempenho, levando em conta as atribuições e o desempenho efetivo. O quarto campo é um espaço para declarações de interferências no desempenho, ou ainda, aspectos que possam estar interferindo no desempenho do avaliado durante o período, como, por exemplo, o desempenho do servidor pode estar sendo prejudicado por condições inadequadas de trabalho ou carência de capacitação. A chefia deve também registrar as causas destas interferências, bem como as providências a serem tomadas. O quinto campo tem como objetivo alguma informação complementar e o sexto e último campo é para as devidas assinaturas e carimbos, do servidor avaliado, da chefia imediata e do diretor da unidade de lotação.

As instruções acerca do processo de estágio probatório da UFSC abordam as responsabilidades da chefia imediata com relação a este processo.

Compete à chefia imediata ser o responsável pelo acompanhamento do servidor em estágio

probatório e também orientá-lo em relação às atividades que desenvolverá de acordo com as atribuições do cargo. Tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter plena consciência do processo de avaliação e este deverá levar em conta comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspectos pessoais (UFSC, 2016g).

O documento supracitado ainda comenta sobre cuidados que o avaliador deve ter no processo de avaliação, como ser imparcial, não efetuar comparações, levar em conta, apenas resultados concretos e não opiniões e evitar que prevaleçam simpatias ou antipatias. Ao servidor em estágio probatório também é garantido o direito a ser treinado e orientado com relações as atividades que irá desenvolver, de acordo com o seu cargo (UFSC, 1994).

Segundo Art. 6 da Resolução 055/Cun/94 a área de gestão de pessoas deve dar conhecimento do resultado de cada etapa da avaliação ao servidor e a sua unidade de lotação. As Fichas de Avaliação e as Fichas de Acompanhamento devem sempre conter a ciência do servidor em estágio probatório. Desta forma, é lhe dado o direito de recurso caso não concorde com alguma situação. Portanto, caso não concorde com a Ficha de Acompanhamento ou com a Ficha de Avaliação ele pode entrar com um pedido de recurso no próprio processo administrativo de estágio probatório, de acordo com a Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 1999).

Os critérios avaliados tanto nas Fichas de avaliações quanto nas Fichas de Acompanhamentos seguem o que a legislação considera relevante para ser avaliado no período de estágio probatório, ou seja, assiduidade, capacidade de iniciativa, disciplina, responsabilidade e produtividade. Segue abaixo descrição de cada um desses quesitos (UFSC, 2016g):

- a) Assiduidade: Considera o comparecimento e a permanência no local de trabalho.
- b) Disciplina: Considera a maneira pela qual acata e observa as normas disciplinares estabelecidas pela Instituição.
- c) Iniciativa: Considera a capacidade do servidor em buscar soluções adequadas por seus próprios meios.



- d) **Produtividade:** Considera o volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado.
- e) **Responsabilidade:** Considera a seriedade com que o trabalho é encarado, a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.

Caso algum servidor apresente déficit na avaliação ou no acompanhamento o SAD encaminha a direção do DDP para tomar as devidas providências, como conversar com servidor e com a sua chefia imediata sobre suas atribuições, problemas pessoais, necessidades de capacitações ou algo que ele precise para melhorar o desempenho (UFSC, 2016g).

Após o término da 3ª (terceira) avaliação e mediante média acima de 7,00 (sete) pontos, o SAD encaminha para o DDP para confecção de portaria de homologação em estágio probatório e, posterior, arquivamento de seu processo junto a pasta funcional do servidor.

Caso o servidor não atinja a média 7,00 (sete) e, após o período de recurso, haja indeferimento do pedido, este terá uma portaria de homologação o reprovando em estágio probatório, gerando em consequência a sua exoneração (UFSC, 1994).

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Conforme exposto anteriormente (vide seção 3.2 População e Amostra), a definição da população para a realização desta pesquisa foi classificada em dois grupos: servidores envolvidos no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório da UFSC e os gestores da área de gestão de pessoas que possuem envolvimento com o processo avaliativo de servidores em estágio probatório da UFSC.

No tocante ao primeiro grupo, servidores envolvidos no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório da UFSC, teve-se um total de 30 participantes, divididos em 4 grupos focais. Dois grupos focais foram compostos com servidores que estivessem passando no momento por processo de avaliação no estágio probatório, um grupo focal com servidores que são chefes de servidores em estágio probatório e um grupo focal com servidores que já participaram de comissão para avaliar servidor em estágio probatório.

São trazidos dados sobre esses participantes de maneira geral, para, de forma alguma possibilitar a identificação de algum deles. A respeito

do sexo dos participantes, 13 são homens e 17 mulheres, constituindo-se, portanto, 56,66% dos participantes do sexo feminino e 43,33% do sexo masculino. A idade média dos participantes é de 33 anos, sendo que a maior parte dos participantes possui idades entre 30 e 34 anos (36%) e 25 e 29 anos (30%).

Em referência ao tempo de UFSC, os participantes variaram entre 8 meses de exercício na instituição até 26 anos, sendo que o maior número de participantes tem menos de 3 anos de UFSC (43%), seguido por servidores com até 5 anos de instituição (40%).

Quanto a área de atuação dos participantes, teve-se uma participação de 14 servidores TAE com cargo de Assistente em Administração, 3 servidores TAE com cargo de Administrador, 11 servidores TAE das demais carreiras existentes na instituição e 2 servidores docentes. Sobre os locais de atuação dos participantes contou-se com servidores de unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, sendo 19 servidores da área administrativa, como Pró-Reitorias e Departamentos administrativos, e 7 servidores dos Centros de Ensino. Teve-se ainda a participação de 2 servidores do Hospital Universitário.

Com relação ao segundo grupo, gestores da área de gestão de pessoas da UFSC, entrevistou-se toda a população, ou seja, os quatro gestores: Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, Chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira e Chefe do Serviço de Avaliação de Desempenho. Todos as gestoras entrevistados são do sexo feminino, idades entre 36 e 53 anos, experiência no serviço público entre 5 e 28 anos, e, na função, desde 2 meses na época da entrevista (devido à recente troca de gestão em maio de 2016) a 8 anos. O Quadro 11 demonstra o perfil dos gestores entrevistados quanto à carreira que pertencem, tempo de serviço na UFSC e tempo de serviço na função que ocupa no momento.

Quadro 11 - Caracterização dos entrevistados

Sujeitos	Carreira	Tempo na UFSC	Tempo na função
E 01	TAE	5 anos	1 ano
E 02	TAE	21 anos	8 anos
E 03	TAE	5 anos	2 meses
E 04	TAE	28 anos	2 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a caracterização dos participantes da pesquisa, inicia-se a análise das informações coletadas, a partir de cada uma das quatro categorias de análise definidas nesta pesquisa: Caráter da Avaliação; Papel do Avaliador; Qualidade do Instrumento e Estágio Probatório.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RELATOS DOS PARTICIPANTES

Esta seção apresenta a análise dos relatos dos entrevistados, dos participantes dos grupos focais e de documentos com base nas categorias de análise pertinentes a esta pesquisa definidas *a priori* a luz dos pressupostos teóricos.

##### 4.4.1 Caráter da avaliação

Conforme exposto no Capítulo 2, Brandão e Guimarães (2001) comentam duas perspectivas para a avaliação de desempenho perante a gestão da organização, uma, que enxerga a avaliação como um processo que visa o desenvolvimento das pessoas e à melhoria da performance e a outra, que entende a avaliação como um mecanismo para exercer o controle sobre os trabalhadores. A partir desse pensamento, decidiu-se abordar questões relacionadas a estes dois vieses, tanto nas entrevistas semiestruturadas quanto nos grupos focais. Todavia, acredita-se oportuno explicitar que estas diferenças teóricas quanto a percepção da avaliação de desempenho devem ser colocadas dentro de um *continuum*, sendo remotas as possibilidades de se encontrar, na prática, qualquer um dos dois extremos. O clima prevalecente na organização que irá determinar, em grande medida, os usos que são dados a avaliação de desempenho (LIMA; GUIMARÃES; HANNA, 1986). Por isso, apoia-se que o processo de avaliação de desempenho seja visto pela gestão de pessoas da Instituição como uma forma de desenvolvimento, de forma a possibilitar o crescimento e a motivação no trabalho, diminuindo, assim, a possibilidade deste processo avaliativo tornar-se um mecanismo de controle e poder.

Alguns participantes dos grupos focais levantaram essa questão da dicotomia envolvida no processo de avaliação de desempenho, conforme falas transcritas na sequência.

A questão é a seguinte, se o estágio probatório é meramente para avaliar o desempenho da pessoa ou esse período é um período assim de também desenvolver uma competência e fazer a pessoa

florescer dentro da universidade? A princípio aqui, pelo que eu vejo, é mais pra avaliar né. Não é pra fazer a pessoa se colocar e desenvolver né. Ele é um processo que ele não tá por esses dois caminhos. Ele tá só pra avaliação né? (G4F)

Porque assim, aliás, gostaria que fosse na realidade né, que o estágio probatório não fosse assim uma coisa que só cobrasse o servidor, mas que ajudasse o servidor a se capacitar. (G1A)

Eu realmente não vejo a parte do desenvolvimento, eu só vejo só como uma avaliação assim. [...] A gente sabe que tá no estágio probatório, mas nem percebe que tá passando por esse processo. Eu vejo mais como uma formalização necessária. (G2D)

De início, já se percebe um olhar acerca da importância que tem a avaliação de desempenho no estágio probatório constituir-se como um processo de desenvolvimento e não somente de cobrança. E, ao mesmo tempo, o reconhecimento de que atualmente o processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC não cumpre esse fim. Participantes de todos os grupos focais, dentre eles servidores que estão em estágio probatório, chefias e servidores que já avaliaram outros TAE, concordaram que o atual processo avaliativo no estágio probatório na Universidade é visto mais como uma formalização necessária, sem a existência de uma dinâmica de reconhecimento e desenvolvimento a partir do processo de avaliação. O que vai ao oposto do pensamento de Dias Sobrinho (2008) e Bergue (2010). Para o primeiro, a avaliação não pode restringir-se a meros instrumentos estáticos e explicações do passado, nem há de ser somente controle. E para o segundo, o processo de avaliação de desempenho deve promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado e de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010).

Dito isso, introduzem-se, neste momento, os relatos dos participantes, mais especificamente sobre questões relacionadas ao critério desenvolvimento e em seguida ao critério controle.

#### 4.4.1.1 Desenvolvimento

De acordo com Bergue (2010), o processo de avaliação no estágio probatório não pode compreender a esfera do juízo unilateral, mas promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, buscando antecipar suas deficiências e dando menos ênfase ao aspecto punitivo. Neste contexto de desenvolvimento profissional, dois gestores da área de gestão de pessoas da UFSC compartilham a visão de que um processo de avaliação de desempenho deve servir de subsídio para outras políticas de gestão de pessoas, como capacitações e remoções. O que corrobora com a literatura. Segundo Marconi (2005), a chave para o sucesso da política de avaliação de desempenho é a integração entre as diversas políticas de gestão de pessoas, entre elas, a política de capacitação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento. Torres (2012) complementa mencionando que uma bem sucedida política de gestão de pessoas deveria também focar a questão da remoção e da redistribuição dos servidores.

Avaliação, no meu olhar, é o coração de toda a área de desenvolvimento, porque ela traz tanto diretrizes para o melhor desenvolvimento do servidor, como traz diretrizes para o melhor desenvolvimento da unidade onde este servidor esta trabalhando e da instituição como um todo. [...] Se a gente entender que a avaliação é um processo, a gente vai ver que a gente é um ser inacabado, que está sempre aprendendo, se desenvolvendo. [...] A avaliação tá casada com a capacitação, com o processo formativo e se esse casamento não estiver solidificado, a avaliação é um mero [...] ato instrumental. (E3)

Essa avaliação poderia ter sentido e não só no sentido financeiro, mas em questão de remoção, afastamento, capacitação, tudo isso dependeria de como que o servidor foi avaliado, acho que isso ajudaria várias situações, até para incentivar que a pessoa estivesse sempre motivada a estar sempre melhor. (E2)

As falas das duas gestoras retratam a visão do processo de avaliação de desempenho como parte integrante de uma política de

desenvolvimento, que possibilite ações de reconhecimento, motivação, afastamento, capacitações ou remoções. Desde modo, as gestoras, ao abordarem a avaliação de desempenho pela ótica do desenvolvimento, buscam descaracterizar o processo de avaliação de desempenho enquanto mero ato instrumental que visa o controle, para ser entendida como um momento de valorização e capacitação profissional. Já havia se constatado, por meio de documento da área de gestão de pessoas (UFSC, 2016g), esse esforço em retratar a avaliação de desempenho no estágio probatório como desenvolvimento.

A sistemática de avaliação do Estágio Probatório, além de verificar a adequação do servidor à função pública e o seu compromisso para com o trabalho, constitui-se num processo de aprendizagem gradual e contínuo visando o desenvolvimento funcional.

Contudo, os participantes dos grupos focais de servidores em estágio probatório, se sentiram a vontade para dizer que a forma como é feito hoje, o processo de avaliação no estágio probatório não os auxilia a se desenvolver.

Então, ah eu quero me capacitar, melhorar, como atingir um objetivo e melhorar o desempenho. Mas eu não consigo, porque eu não tenho ferramenta para isso. E o estágio probatório, se ele levantasse isso, a gente tem essas, essas áreas que precisam que os servidores sejam capacitados, para ter um bom desempenho. (G1A)

Talvez isso mude em alguns setores, mas o que eu tive contato é mais ou menos isso. A gente pode ter até alguns *feedbacks* fora da avaliação, mas no geral eu não vejo ela funcionando como, te ajudando a se desenvolver e melhorar teu desempenho. (G2F)

Talvez a avaliação servisse pra isso: ah talvez esse outro local é mais adequado para a pessoa. [...] Talvez a pessoa não se encaixe naquele local ali. E a avaliação não dá nenhum suporte pra isso, a avaliação na minha visão é só um processo que depois é arquivado. (G1C)

Destarte, depreende-se que os servidores em estágio probatório possuem a visão de que o processo avaliativo deveria focar para além do mecanismo instrumental formal de avaliação, demonstrando, ainda, a vontade de que isso ocorresse. Expressaram que o processo de avaliação no estágio probatório poderia possibilitar ações de capacitações e melhoria do desempenho, entretanto, consideram-o somente como uma burocracia necessária.

Os próprios gestores da área de gestão de pessoas da UFSC também trouxeram a noção de que o processo de desenvolvimento, a partir do processo avaliativo de estágio probatório, da maneira como é feito no momento, ainda deixa muito a desejar.

Eu acredito que ele poderia acho que ser feito de uma forma que auxilia o desenvolvimento, mas hoje me parece que não tá auxiliando. Ou por uma falta de preparo da chefia de dar o *feedback*, você percebe que isso não tá acontecendo. Então acho que nesse momento ele não auxilia, mas poderia. (E1)

Com relação ao processo como ele é hoje, acredito que ele precisa ainda melhorar muito. [...] É um norte mesmo para o servidor, se ele tá indo para o caminho certo, se ta atendendo as expectativas que tem, não só com a chefia, mas com a universidade, com os pares, enfim com as pessoas que tem relação. [...] Da forma como tá, é bem difícil extrair informações dali. (E4)

À vista disso, pode-se inferir que a gestão de pessoas da UFSC tem o discernimento de que o atual processo avaliativo de estágio probatório de servidores TAE encontra-se defasado em relação à possibilidade de levar a ações de desenvolvimento, crescimento e potencialização do servidor recém-admitido na Instituição. Os gestores da área de gestão de pessoas até mesmo indicaram maneiras de que isso poderia ser possível, por meio de instrumentos novos, acolhimento dos novos servidores, capacitação de gestores (E2). Então, percebe-se, que há essa preocupação em aperfeiçoar o atual modelo avaliativo, considerando-o, até mesmo, o coração da área de desenvolvimento. O que vai ao encontro da percepção de Lucena (1992), de que a avaliação de desempenho deve ser vista pelo órgão de gestão de pessoas da organização como um instrumento

estratégico que forneça subsídios para ações de desenvolvimento organizacional.

Dito isso, a importância da Instituição, por meio da área de gestão de pessoas, praticar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório como um processo complexo, que se não for conduzido de forma a evitar situações adversas, poderá gerar muito desconforto e descaso. Assim, considera-se importante praticar esse processo de gestão não somente como um divisor de águas, isto é, como uma avaliação obrigatória a qual servidor é sujeito com vistas a atingir a média final de 7,00 ou ser exonerado (UFSC, 1994) é preciso praticá-lo como um caminho que o servidor tem que percorrer para, junto com a Instituição, desenvolver-se e manter-se apto à gestão do bem público. Portanto, corrobora-se com Mascarenhas, Vaconcelos e Vasconcelos (2005) sobre a gestão de pessoas das organizações envolver a busca do desenvolvimento qualitativo das pessoas, sua autonomia e democratização das relações e ainda procurar favorecer a sua emancipação.

#### 4.4.1.2 Controle

Conforme Townley (2010), a avaliação de desempenho é considerada por alguns como fundamentada em mecanismos de aplicação disciplinar cada vez mais abrangentes, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional. Os gestores da área de gestão de pessoas, quando questionados sobre o sentimento de fiscalização ou punição (Pergunta 8) na avaliação de desempenho dos servidores TAE em estágio probatório trouxeram as seguintes conclusões.

Não é uma coisa assim, uma coisa abertamente dita, é uma coisa mais velada. [...] Várias vezes a gente vê aquela coisa de até punição. Alguma coisa que tenha acontecido dentro do setor entre o servidor e o avaliador e isso gerar um: “ah se você não agir dessa forma acontece isso”. Aquilo de poder né. Às vezes até nas brincadeiras, que eu acho de muito mau gosto, a gente vê que sempre existe algumas coisas assim. (E2)

O que a gente já vê no próprio processo de estágio probatório, o fato do servidor nunca se manifestar, porque ele toma ciência da avaliação e ele dificilmente se manifesta, mesmo a gente sabendo



que ele não tá concordando com aquilo ali, ele nunca se manifesta, então isso é um indício de que ele tem receio, de que ele tem medo. [...] Ele sabe que aquele processo, aquela avaliação, aquilo dali depende pra ele se tornar estável, não perder o seu emprego. [...] Então, por aí se vê que não é um processo tranquilo, e que as pessoas não encaram como isso, as pessoas tem receio, se sentem refém da chefia por causa disso, por causa do processo de estágio probatório. (E1)

Ela gera uma mudança de comportamento nos servidores. Então, assim, talvez até culturalmente as pessoas tenham essa questão assim: ah, to sendo avaliado, então, a pessoa já fica assim um pouco mais ressabiado, um pouco mais ponderado. [...] Às vezes tem receio de pedir alguma coisa: “ah é que eu ainda to no estágio probatório”, fica assim receoso de pedir, qualquer coisa mesmo, mesmo se for direito do servidor. (E4)

O entendimento a partir das falas das gestoras é de que o próprio processo de avaliação no estágio probatório, por possuir relação com a aquisição de estabilidade ou possível exoneração já é fato suficiente para causar desconforto ou preocupação nos servidores. E, isso, pode vir a piorar caso haja desvios nas condutas das pessoas envolvidas neste processo, por utilizar o resultado da avaliação como “troca de favores”, como mecanismo de relação de poder. Nunes (2016), ao estudar sobre o assédio moral no ambiente da UFSC, constatou que existem determinadas práticas hostis e ameaças ao servidor em estágio probatório, sendo que alguns não aguentam a pressão durante esse período e acabam se desvinculando da Instituição. Segundo relatório do ADRH, a UFSC apresenta um elevado índice de exonerações durante o período de estágio probatório, uma média de 17,37% desde 2010, ou ainda, a cada 100TAE que entraram na UFSC, 17 saíram antes de terminar o período de estágio probatório (UFSC, 2016a). Porém, desconhece-se a existência de alguma ação ou estudo sobre a causa ou motivo pelos quais esses servidores saíram. Não podendo, assim, atribuir as práticas hostis do período de estágio probatório com esse elevado índice de exoneração. Porém, concorda-se com a visão de que em casos em que a avaliação se reduz a mero controle, no sentido de conformação à norma, ela torna-se um instrumento de poder (DIAS SOBRINHO, 2008). Os servidores que estão

em estágio probatório confirmam essa visão.

Eu tenho uma sensação muito de estar pisando em ovos. Tipo assim, tu tem que fazer tudo que a gente... ou se tu reclamar... E aí, não tem como tu se posicionar em algumas situações. Tu não se posiciona, tu faz, sorri e deu.[...] A pessoa não devia sentir medo né?! Medo de ser ela normalmente, de falar livremente... ela devia ser avaliada em coisas objetivas né, o que realmente todo servidor deveria fazer para ser um bom servidor. Ela não deveria sentir esse medo. Eu sinceramente sempre sinto, sempre fico com esse pé atrás né. (G1A)

A gente tá numa situação assim que a gente tem medo de exigir os nossos próprios direitos. [...] Então, um desgaste emocional que influencia no teu trabalho, porque tu tá totalmente desgastado, tu trabalha ali faz 1 ano mas parece que tá ali faz 30 anos não consegue fazer mais nada. Sabe? (G1C)

Neste sentido, Nunes (2016), em seu estudo no ambiente da UFSC, identificou que estando em estágio probatório, o trabalhador sente-se pressionado e até intimidado e não consegue se impor em relação às situações vivenciadas, uma vez que sua aprovação está condicionada à sua avaliação durante aquele período. Desta forma, se os funcionários percebem que serão punidos por discordar do resultado da avaliação ou ainda cometer algum erro no desempenho, a comunicação entre ele e seu chefe pode ficar abalada e também influenciar o processo avaliativo como um todo (ROBERTS, 2003). A percepção que a pessoa tem sobre o seu avaliador e a influência que isso ocasiona no processo avaliativo fica evidente nas falas abaixo de servidores que estão em estágio probatório.

Não é simplesmente fazer meu trabalho e alguém vai me avaliar e eu sei que vai tá de acordo com o que eu fiz. Que nem eles colocaram, que pode ter um avaliador que nunca te viu na frente, não simpatiza contigo, vai fazer a avaliação do jeito que a pessoa quer. (G2B)

Mas, é como se fosse uma caixa de pandora né? Se talvez você cair na graça de alguém talvez não te

avaliar tão negativamente. É complicado né, é difícil, porque quem vai te avaliar é quem trabalha contigo, pode te proteger né, ou punir. (G1B)

A gente tem que questionar mesmo... mas, claro, tudo a gente fica com aquele “medo” porque a gente tá em estágio probatório, a gente depende de uma pessoa que vai avaliar, pode ir com a tua cara ou não, não sei, tudo isso envolve né. (G1C)

Neste seguimento, Brito et al. (2001) concluíram que gestores, muitas vezes não exercitam, de forma adequada e prioritária, o papel de planejadores e avaliadores a eles reservado pela norma da organização. Segundo os autores, tem-se, desta forma, uma arena política marcada por uma relação de poder no mínimo desequilibrada, em que os avaliados se sentem perseguidos ou injustiçados.

Por meio dos depoimentos dos servidores que estão em estágio probatório, tem-se o entendimento de que eles possuem a sensação de controle e punição caso não andem conforme as regras do superior imediato. E isso pode ser atribuído a falta de uma política de desenvolvimento a partir do processo avaliativo no estágio probatório dos TAE da UFSC.

Com o objetivo de desassociar ao máximo o significado do processo de avaliação no estágio probatório como um mecanismo de controle, fiscalização e até mesmo punição é preciso identificá-lo como um processo complexo para a gestão de pessoas, que envolve a orientação, acompanhamento, comunicação e avaliação para os recém-admitidos. Dois gestores da área de gestão de pessoas e um servidor com cargo de chefia concordam.

A gente tem que caminhar para um processo de maturidade institucional também, de entender a avaliação como algo que potencialize o desenvolvimento e que não puna ninguém. (E3)

A partir do momento que os gestores tiverem um treinamento, o que é avaliar no profissional e o servidor também o que que é uma avaliação, para que ele também não ache que isso seja algo punitivo. (E2)

Também não sou partidário de uma perspectiva punitiva dessas avaliações, por isso mesmo que a

gente precisa ter tempo para uma dinâmica qualitativa melhor. [...] Acho que esse outro olhar é importante também. De dizer que chefia não é um cargo no qual você faz fiscalização e punição, mas é um cargo de liderança que você assume pra dar o tom pra aquela equipe que trabalha ali. (G3G)

Assim sendo, reforça-se o pensamento de que área de gestão de pessoas das organizações tem a função de cuidar de ações humanas e não de um produto do acaso, do destino ou de qualquer outra forma de determinação absoluta (CHANLAT, 1994), e por meio da valorização, desenvolvimento das pessoas e sustentando posições humanistas, pode-se diminuir os efeitos negativos das barreiras instrumentais e praticar a avaliação de desempenho no estágio probatório como uma política de gestão de pessoas acolhedora, socializadora e com vistas ao desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

#### **4.4.2 Papel do avaliador**

Segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho é muito mais do que o acerto no preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. A postura do avaliador deve ser adequada de acordo com os objetivos institucionais, pois os estilos gerenciais predominantes na organização afetam sobremaneira o significado da avaliação de desempenho e a forma em que o processo de avaliação de desempenho é aceito por todos os envolvidos. Neste sentido, inferiu-se, a partir das falas dos participantes da pesquisa, critérios básicos e essenciais que a pessoa no papel de avaliador deve cumprir ou evitar. Buscou-se, além, suporte na fundamentação teórica que embasasse esses critérios da categoria de análise Papel do avaliador: Definição clara dos objetivos, Acompanhamento, Comunicação, Capacitação e Disfunções. Discorre-se em seguida sobre cada um deles.

#### 4.4.2.1 Definição clara dos objetivos

Parte-se do pressuposto de que funcionários são mais suscetíveis a aceitar e confiar no sistema de avaliação se eles entendem o processo e como este funciona (ROBERTS, 2003). Neste seguimento, os servidores em estágio probatório apontaram as suas vivências.

Ninguém explicou pra gente quando a gente chegou o que que era, como funciona. (G2G)

O que eu senti muita falta, é que faltou um esclarecimento do que é esse processo de estágio probatório. [...] Uma conversa institucional [...] Eu me senti muitas vezes perdida, o que que é esse estágio? [...] Falta um momento de nos reunir com essas pessoas, ter cursos ou o que for, fórum e discutir: o que que é o estágio? O que que se espera de você? (G2J)

Percebe-se nas falas, que estes servidores em estágio probatório, sentiram falta de uma elucidação sobre o processo a qual estão submetidos, demonstrando-se, “perdidos” ao entrar na Instituição. Isto pode acarretar a aplicação de uma avaliação de desempenho pautada a partir de critérios subjetivos e duvidosos, visto que não houve a devida explanação sobre os resultados esperados com o desempenho de cada funcionário (LUCENA, 1992).

Conjuntamente, acredita-se que as avaliações procedidas por avaliadores que conhecem bem as tarefas do avaliado são mais precisas, indicando a importância da familiaridade do avaliador com as tarefas do avaliado (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Neste contexto, foram trazidas a tona questões sobre a necessidade da chefia imediata conhecer as atividades de seu funcionário e também da sua devida orientação a este servidor. Participantes dos grupos focais com servidores que já participaram de comissão avaliadora e gestores da área de gestão de pessoas abordaram essa temática quando lhes foi questionado o papel do avaliador na avaliação de desempenho no estágio probatório (Pergunta 1).

O avaliador deveria ter pleno conhecimento do que o servidor desenvolve dentro do setor, quais as atividades dele, deveria estar com um olhar como um todo, como a pessoa age, dentro do profissional, dentro das atividades. (E2)

Acho que o papel principal, não o principal, mas uma etapa anterior até ele avaliar realmente é falar pra pessoa o que se espera dela, pra onde a gente tá indo, sobre o setor que a pessoa vai ser lotada, qual a missão daquele setor e qual o papel de cada servidor para atingir essa missão. (E4)

Antes da função, eu acho que tem um requisito do avaliador né? Conhecer o desempenho de quem ele vai avaliar, conhecer o trabalho de quem ele vai avaliar. (G4B)

Pra mim, a função da chefia é dizer o que o servidor tem que fazer, quais são as atividades dele naquele setor, quais são as atividades que ele vai exercer. (G4A)

Ante o exposto, observa-se que, apesar de haver a consciência da importância da orientação inicial aos servidores em estágio probatório, alguns servidores que estão em estágio probatório apontaram que se sentiram perdidos ao entrar na UFSC, por falta de orientação da chefia ou de um processo formal de orientação institucional. O que demonstra uma necessidade de aperfeiçoamento do atual processo avaliativo no estágio probatório com relação aos objetivos do processo, andamento e responsabilidades. Pois, identifica-se que, apesar do processo administrativo de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC conter as instruções, descrição das atividades típicas do cargo e prazos de devolução, os servidores avaliados, ainda assim, sentem-se perdidos. Destarte, pondera-se sobre o estabelecimento de uma política mais humanizada do processo, no qual, as informações não são somente tramitadas por meio de um processo administrativo, mas que haja mais interação pessoal entre a área de gestão de pessoas e os servidores em estágio probatório.

Sendo assim, considera-se fundamental que haja a orientação inicial dos servidores em estágio probatório com relação às suas atividades, por meio da chefia imediata, e com relação à orientação acerca do estágio probatório, por meio da área de gestão de pessoas da Instituição. Já que, de acordo com Roberts (2003), a definição clara dos objetivos é uma técnica muito eficaz para motivação dos funcionários, visto que a satisfação deriva do cumprimento de seus objetivos. Pontes (2002), do mesmo modo, concorda que as pessoas desempenham melhor

suas funções quando é conhecido o que se espera delas e o que elas podem esperar da organização.

#### 4.4.2.2 Acompanhamento

Na conjectura do acompanhamento como um dos critérios do papel do avaliador, considera-se que o processo de avaliação de desempenho não se resume ao momento dedicado ao preenchimento de um formulário totalmente desvinculado dos outros compromissos de trabalho, mas sim de um acompanhamento e avaliação periódica dos resultados apresentados (LUCENA, 1992). Os gestores da área de gestão de pessoas trouxeram as seguintes contribuições correlatas a um processo de acompanhamento e a responsabilidade da chefia em desempenhar este papel.

Esse servidor pra ser avaliado, ele tem que ter todo um acolhimento [...] antes de começar a desenvolver as atividades deste setor, deste local onde ele está. (E2)

Ele tem que ser um orientador daquela pessoa nos primeiros anos dela no serviço público [...] os primeiros anos são bem importantes pra isso. (E4)

Essa chefia tem uma atribuição assim dobrada [...] porque ele além de receber o novo servidor, ele tem uma competência de inserir, ajudar esse servidor a ser inserido na Instituição. (E3)

A visão das gestoras da área de gestão de pessoas é de que a orientação e o acompanhamento são essenciais para o acolhimento do servidor recém-admitido. A chefia, portanto, possui o papel fundamental de acompanhar e orientar o servidor recém-admitido na Instituição. Contudo, o acompanhamento também se caracteriza como uma via de mão dupla, isto é, o avaliador possui a função de prover o acompanhamento e orientação, porém o avaliado tem que fazer a sua parte, de desempenhar de acordo com os objetivos propostos no processo. Nesta perspectiva, servidores que são chefias imediatas e servidores que já participaram de comissão expuseram situações de constrangimento e conflito ao realizar uma avaliação negativa, pois, segundo eles, não há o respaldo da Instituição caso haja algum déficit no desempenho.

Acho que tem um constrangimento da chefia de chegar fazendo uma avaliação, tentando ser isento, tentando ser realista e apontar alguns problemas na conduta do servidor e não ter o respaldo depois, o respaldo da instituição de quando, vai haver um conflito né, porque esse servidor vai se defender é logico e não tem um respaldo da instituição, com relação a, uma política, alguma coisa, com relação ao conflito, pra esse tipo de situação. (G4E)

Uma fragilidade que quando tem que agir, quando tem que fazer um corretivo, as chefias se sentem muito frágeis. [...] Porque quando tá tudo bem, o boca a boca vale, mas quando acontece algum problema, tudo tem que tá muito bem registrado e a chefia ou vira a pior pessoa, ou ela se sente muito fragilizada, a chefia não tá bem estruturada pra isso. (G4F)

Outra dificuldade como chefe é que no momento do acompanhamento tu faz todo o relato, aí vem o servidor com um pedido de reconsideração, só que nesse pedido de reconsideração o servidor alega algumas coisas inverídicas. Então, como não há um procedimento desse pedido de reconsideração [...] a gente fica receoso né, desse servidor se voltar contra a gente. (G3E)

Já alguns servidores em estágio probatório apontaram as suas vivências de que o processo de acompanhamento realizado pela chefia imediata não ocorre na UFSC.

Não tem um acompanhamento dentro da instituição, desde que você entrou. Você entrou é tipo: te joga na piscina né? Você vai nadando... mas ninguém te acompanha, tipo, como é que tá sendo? (G1B)

Não tem esse acompanhamento, não precisa ser algo diário né, mas acho que precisa ter o mínimo de tempo suficiente pra gente ter uma noção de que tá sendo avaliado e da pessoa também poder ter subsídio para poder avaliar. Eu acho isso uma carência assim, é complicado. (G2H)



Dito isso, constata-se, de maneira geral entre os envolvidos com o processo de estágio probatório, uma dificuldade relacionada ao processo de acompanhamento no estágio probatório. Aparentemente, demonstra, um despreparo relacionado a condução do processo de acompanhamento e avaliação no estágio probatório. Em razão de que, apesar da necessidade de existência deste acompanhamento e orientação, principalmente, no período do estágio probatório, na prática, ele não ocorre. E quando ocorre, também fica suscetível a situações incômodas, como a dificuldade em realizar uma avaliação com resultado não tão positivo. Uma colocação de um dos gestores da área de gestão de pessoas, outrossim, confirma essas dificuldades do processo de acompanhamento da UFSC.

Hoje o acompanhamento é somente um formulário que a chefia imediata preenche. Então, não sei nem se daria para chamar de acompanhamento. (E1)

Deste modo, conclui-se que o acompanhamento existente na UFSC hoje refere-se ao instrumento existente, a Ficha de Acompanhamento. No qual a Resolução 055/Cun/94, instituiu como parte do processo avaliativo o preenchimento pela chefia imediata de um formulário descrevendo o desempenho do servidor.

Há um esforço da área de gestão de pessoas da UFSC em orientar as chefias a realização de um acompanhamento e orientação, por meio das instruções do processo de estágio probatório. Essas instruções indicam a responsabilidade da chefia em orientar e acompanhar os servidores em estágio probatório, contudo, fica explicitado que no dia a dia não há esta orientação e acompanhamento.

Assim sendo, considera-se fundamental o estabelecimento de uma política de acompanhamento dos servidores TAE em estágio probatório da UFSC, com vistas a possibilitar que o avaliado e o avaliador sintam-se confiantes na medida em que perceberem que há orientação e transparência nos objetivos. Da mesma forma, em recente pesquisa sobre a socialização de servidores TAE recém-admitidos na UFSC, Cunha (2016) sugere que é preciso melhorar o estágio probatório, empregando mais qualidade no acompanhamento por parte do DDP. Para o autor, a avaliação do estágio probatório não deve consistir, meramente, em um papel a ser preenchido por obrigatoriedade, mas sim que seja analisado o que foi escrito nas avaliações e haja *feedback* a todos os envolvidos no processo.

Neste seguimento, a área de gestão de pessoas da UFSC deve instruir de forma mais efetiva e humanizada as chefias a realização de um

acompanhamento e orientação dos servidores novos na Instituição. As instruções podem ser por meio de cursos presenciais ou a distância, ou por visitas aos setores de trabalho para conversas com os servidores e as chefias. Essas reuniões devem acontecer em um clima de diálogo e de participação, para análise conjunta de todas as variáveis que impactam no desempenho (LUCENA, 1992).

#### 4.4.2.3 Comunicação

De acordo com Pontes (1999), o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho, pois todas as pessoas querem saber como está o seu desempenho e o *feedback* orienta na medida dos objetivos da organização. Do mesmo modo, para Marconi (2005) um processo de avaliação só é efetivo quando ocorre a entrevista de *feedback*, dado que, é neste momento que são detectadas as habilidades e dificuldades, as realizações, as mudanças necessárias e as demandas por capacitação. É neste contato direto entre avaliador e avaliado que as relações e a motivação para o trabalho evoluem.

Nos dois grupos focais com servidores em estágio probatório surgiram menções tanto de experiências positivas quanto negativas sobre o processo de comunicação da avaliação de desempenho no estágio probatório na UFSC.

Nessa questão, como eu falei, eu vou para o segundo acompanhamento, mas no primeiro o meu chefe junto com a diretora me chamaram na sala, teve o escrito, mas ele dão o *feedback* frente a frente. Eles mostram né, leem o que escreveram e explicam né. (G2C)

A minha chefia também me dava o espaço para me expor também. (G2E)

Essa questão do *feedback* né, ninguém lá no meu setor senta com a gente conversa explica o que que é. (G2G)

Eu senti muita falta de um *feedback* mais direto. Eu acho que a avaliação só escrita, da forma como ela é feita, ela é muito impessoal, ela é muito fria. As vezes tu não consegue perceber se aquilo ali é só

pro forma ou é verdadeiro, é fiel ao que tu tá desempenhando. (G2F)

Eu gostei de ser avaliado, acho que foi uma boa experiência. Mas acho que eu me senti meio impotente por não conseguir dizer assim: tá eu vou melhorar. Mas, como é que eu vou melhorar se eu não sei se aquilo que eu fiz foi bom ou ruim? (G1A)

Com relação as experiências negativas, G2F, por não ter tido um processo de comunicação na sua avaliação, mencionou o processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC somente como uma avaliação escrita, impessoal e fria. Em consequência, infere-se que sem a interação entre os envolvidos, sem um processo de *feedback* efetivo, o servidor não conseguirá sentir-se como parte integrante do processo e o acompanhamento feito no papel, por meio da Ficha de Acompanhamento, torna-se meramente atendimento da norma. Do mesmo modo, G1A demonstrou sua afeição pela avaliação, dizendo que gostou de ser avaliado. Entretanto, também por não ter tido um *feedback* sentiu-se desorientado com relação a saber se está desempenhando o prescrito, de que forma e se poderia melhorar em algo.

Nesta perspectiva, conclui-se a importância do processo de comunicação entre avaliador e avaliado, para que as coisas não fiquem no ar e deixem o servidor perdido, sem noção se está indo bem ou não no cumprimento dos objetivos. Grillo (1983) orientou sobre a participação do avaliado no decorrer do processo avaliativo ser condição indispensável para o sucesso da avaliação de desempenho. Para o autor, não se deve avaliar o servidor sem dar a ele a oportunidade de conhecer as razões que motivaram a decisão, além de permitir a apresentação de possíveis justificativas pelo desempenho ineficaz.

Um dos participantes que está no momento em estágio probatório trouxe ainda uma questão relacionada a privacidade do momento do *feedback*.

No meu setor não tem uma salinha, ou sala de reuniões pra chamar a pessoa, pra conversar, dar o *feedback*. [...] Quando a chefe precisa chamar a atenção de alguém ou mesmo elogiar, fica todo mundo ouvindo, sabe?! Mesmo que fale baixinho, fica todo mundo... um constrangimento sabe? Não tem um espaço físico, então sempre fica uma coisa constrangedora. (G2I)

Reflete-se que talvez haja um despreparo deste avaliador em relação a condução de uma entrevista de *feedback*. Apesar do depoimento atribuir o constrangimento a falta de uma sala adequada e privada, infere-se que, se preparado, este gestor lidaria com o fato de ausência de condições físicas e não faria o servidor passar por essa situação constrangedora. Para Roberts (2003), a qualidade do *feedback* está diretamente relacionada a sensibilidade do avaliador quanto a necessidade de privacidade e confidencialidade, além da definição de um tempo suficiente para discussão com o avaliado.

Os servidores em estágio probatório ainda manifestaram a sua opinião sobre a importância do processo de comunicação na avaliação de desempenho. Para o participante G2E, o que mais importou foi o *feedback* que lhe foi passado, mais do que a nota em sua avaliação. Outros dois comentários são vistos abaixo.

Eu acredito que seja muito importante ter um *feedback*, para que a avaliação em si, seja mais efetiva, que tu consiga realmente enxergar o que que tu ta falhando, o que não ta falhando, e que tenha um *feedback* da própria comissão com o servidor. [...] Dizer o que precisa ser melhorado, o que não pode, e também elencar as partes boas né, é importante também saber o que a gente faz de bom. (G1C)

O *feedback* é bom, justamente porque as vezes nós pensamos que estamos bem, mas a outra pessoa vê que tem alguma coisa li que precisa melhorar. Por isso que esse *feedback* frente a frente, pessoal é importante. A chefia sentar com o avaliado e passar as informações. (G2C)

Nestas falas fica ainda melhor evidenciado a necessidade que o servidor que está sendo avaliado tem de saber sobre o seu desempenho, se há algo que precisa ser melhorado e, ainda, receber elogios caso o desempenho esteja adequado. O que vai ao encontro de Roberts (2003) ao comentar que sem o *feedback* o funcionário fica impossibilitado de fazer ajustes no mau desempenho ou ainda receber apoio e incentivo pelo bom desempenho.

No grupo focal com servidores que são chefias de servidores em estágio probatório houve manifestações sobre experiências positivas no processo de *feedback*.

Toda vez que eu fazia a avaliação, eu fazia questão de sentar com o servidor e revisar ponto a ponto pra ver, não simplesmente entrega para dar um ciente né? Eu queria ver ah tem alguma coisa que tu quer contribuir? Falava e dava o *feedback* de cada coisa. (G3C)

No meu caso né, eu avalio junto com a pessoa, sou bem sincera assim na minha avaliação. (G3A)

O que corrobora com Lucena (1992), que comenta que a habilidade da chefia na condução do *feedback* é fundamental, tendo em vista produzir experiências positivas e bem-sucedidas. Essas habilidades incluem como suporte básico a capacidade de “saber ouvir”, a fim de que se estabeleça um diálogo construtivo.

Contudo, infelizmente, não há consonância entre o depoimento dessas chefias e alguns servidores em estágio probatório, o que acarreta em falta de uniformidade na condução do processo de avaliação, evidenciando que está nas mãos da chefia a responsabilidade de dar ou não o *feedback*. Semelhantemente, Souza (2016), ao estudar sobre a visão dos gestores acerca da avaliação de desempenho permanente na UFSC, concluiu que, na prática, este processo é visto pelos gestores como somente o recebimento, preenchimento e devolução dos formulários de avaliação, sem necessariamente haver o diálogo com o servidor a respeito do que foi respondido nestes formulários.

Isto fica elucidado também por meio das falas dos gestores da área de gestão de pessoas, que manifestaram a inexistência de uma política que instrua os gestores sobre a devolutiva ou *feedback* da avaliação de desempenho ou até mesmo a cobrança de que esse *feedback* ocorra.

Pelo que se vê no processo, da chefia com o servidor, no processo não se vê quase nada ou muito pouco com relação a isso, são raras as vezes que dá para ver alguma coisa no processo. Então, entende-se que não existe muito essa comunicação, esse *feedback* entre chefia e servidor. Pelo que se vê no processo. (E1)

A fala da gestora explicita bem que a responsabilidade da área de gestão de pessoas da UFSC é somente com o processo físico administrativo de avaliação no estágio probatório, pois ao dizer duas vezes a sentença “pelo que se vê no processo”, depreende-se que a gestora

quis enfatizar que não há nenhum outro tipo de acompanhamento ou orientação vindos da área de gestão de pessoas relacionados a devolutiva da avaliação e a comunicação entre avaliador e avaliado.

Destarte, conclui-se que há divergências em relação ao processo de comunicação na avaliação de desempenho no estágio probatório na UFSC. Apesar de termos visto exemplos de experiências positivas trazidas por servidores que são chefias e servidores que estão em estágio probatório nota-se uma deficiência em uma política instituída pela área de gestão de pessoas que abarque todos os servidores e com isso haja mais uniformidade entre os processos, independente da chefia envolvida ou do servidor. Visto que, se a Instituição não promove o esclarecimento e orientação formal acerca de como os avaliadores devem se portar em relação a comunicação dentro do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, este processo fica a cargo de cada chefia, submetendo o servidor a vieses positivos ou negativos vindo da experiência ou atitude da chefia.

Neste contexto, corrobora-se com o pensamento de Pontes (2002), de que para criar um clima positivo de comunicação dentro da organização é necessário que a avaliação de desempenho não leve o gestor a assumir o papel de juiz e o funcionário de réu, o que certamente aumentará a distância natural entre esses níveis hierárquicos, constituindo-se barreiras à comunicação. O sucesso de procedimentos avaliativos depende, portanto, da qualidade e quantidade dos contatos mantidos entre avaliador e avaliado durante o período avaliativo (BEHN, 2003).

Assim, finaliza-se com o pensamento de Pontes (2002), de que avaliar desempenho nada mais é que fornecer *feedback* construtivo, tanto no dia a dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento, não existe programa positivo de avaliação de desempenho, independente da metodologia adotada.

#### 4.4.2.4 Capacitação

Para Lucena (1977) não é possível imaginar uma avaliação de desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido preparado para isso, pois o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo da avaliação de desempenho. Porém, o que mais se observa hoje em dia é: alguém ensinou os gestores como fazer essas coisas? Os gestores já foram convidados a participar de alguma capacitação sobre como avaliar pessoas? A organização dispõe de políticas de gestão de pessoas claras, transparentes e discutidas com o corpo gerencial? (LUCENA, 1992).

Neste sentido, as gestoras da área de gestão de pessoas foram convidadas a se expressar sobre a existência de uma capacitação de avaliadores na UFSC (Pergunta 2).

Eu acho que todos os gestores antes de você assumir um cargo que você fosse estar responsável por servidores, do desempenho de servidores, você teria que ter uma capacitação para saber realmente, de como avaliar, o que avaliar, estar olhando isso com mais profissionalismo. Mas, não é o que acontece hoje. Não temos nenhuma capacitação para gestores. (E2)

E nós precisamos capacitar esse gestor que irá receber esse servidor e potencializá-lo da sua responsabilidade social. E, muitas vezes, a gente não faz isso. Muitas vezes, a área de gestão de pessoas entrega o servidor presumindo que esse gestor que vai receber o servidor já sabe, já conhece as atribuições, já tem competência para estar gerindo e, muitas vezes, não tem. [...] Muitas vezes, a má avaliação do servidor e a má orientação desse servidor no contexto institucional recai sob a responsabilidade de um gestor que não foi preparado para tal. [...] Eu vejo que muitas vezes nós como gestores ou servidores da área de desenvolvimento, pecamos duplamente, por encaminhar o servidor e não preparar a chefia e principalmente de criar uma frustração desse servidor que ingressa recentemente na Instituição. (E3)

Identifica-se por meio da fala das gestoras da área de gestão de pessoas da UFSC, no momento, a inexistência de uma capacitação de avaliadores. Entretanto, as gestoras mostram-se cientes da importância que o processo formativo tem no processo de estágio probatório, visando um olhar mais profissional do avaliador e ética no processo. O que corrobora com Lucena (1992), que considera um dos maiores desafios para o órgão de gestão de pessoas desencadear o processo de transformação, investindo no desenvolvimento gerencial.

Os servidores envolvidos no processo de estágio probatório também abordaram questões relacionadas a inexistência de capacitação dos avaliadores (Pergunta 3).

A maioria das pessoas que exerce cargos de chefia aqui na UFSC não são capacitadas pra isso. As pessoas que exercem cargos de chefia tem que ter sim conhecimento em administração, gestão de pessoas, e eu vejo que isso não acontece aqui na UFSC hoje. [...] E aí que entra a capacitação, na minha opinião. Inclusive a parte da avaliação, avaliação dos servidores, *feedback*, a própria gestão de pessoas como um todo, liderança, né. Isso que não existe. (G1C)

Acho que vale também uma capacitação para os avaliadores. Porque percebe-se, assim, muita discrepância de comportamento né? (G2E)

Eu não tive nenhum treinamento, realmente assim, quando eu assumi. Eu tinha até experiência anterior [...] mas, de treinamento da universidade nunca tive assim. Tem que ter treinamento quando assume, emitiu a portaria, tem que a PRODEGESP providenciar algum tipo de treinamento das chefias. (G3C)

Da minha parte eu posso te dizer que não tive nenhuma preparação para assumir a chefia. [...] preparação a universidade não deu nenhuma. [...] Então eu acho que precisa ter essa preparação pra quem vai fazer essa avaliação. (G3D)

Não existe, pelo menos que eu tenha conhecimento, na UFSC, algum lugar que diga: ah então todos os avaliadores teriam que passar por algum tipo de capacitação, que oriente. Isso tinha que ser uma coisa assim, permanente assim. Porque sempre vão trocar as chefias, isso é uma coisa constante, é essa pessoa tem que saber: o que é o estágio probatório, qual é a importância do estágio probatório, como é que ela avalia, como é que ela lida com as questões de crise. (G4J)

Em nenhum momento a chefia é treinada em nenhum tipo de aptidão, conhecimento, habilidade gerencial, não somente na parte de avaliação né. Então eu acho que esse tipo de treinamento seria



fundamental, só que a avaliação não é feita somente pela chefia, tem o gestor da unidade e tem o colega que pode ser qualquer um. Então o treinamento tinha que ser geral, pra todo mundo. Pra todo mundo entender a importância. (G4G)

Para os servidores que estão em estágio probatório há muita discrepância na atitude das chefias, e, por isso, deveria existir uma capacitação com avaliadores que abordasse questões de *feedback*, gestão de pessoas e avaliação. Os servidores que são chefias de servidores em estágio probatório, por sua vez, declararam que nunca receberam treinamento formal da Instituição e que sentiram falta desse preparo. E os servidores que já participaram de comissão de avaliação mencionaram que esta capacitação deve englobar todos os envolvidos, não somente as chefias, visto que existe a formação de comissões para a realização das avaliações e a constante troca de chefias.

Surgiram outras questões relacionadas também a como esta capacitação de avaliadores deveria ocorrer. Em discussão, todos os participantes do grupo focal com servidores que já participaram de comissão avaliativa, acreditam que esta capacitação de avaliadores deveria ser presencial, obrigatória e para todos os servidores da Instituição.

Pelo depoimento de todos os participantes da pesquisa, pode-se inferir que a UFSC, neste momento, não possui instituída uma política de capacitação de avaliadores, não obstante todos os participantes concordarem com a necessidade de estabelecimento dessa política. Logo, concorda-se com DeNisi, Cafferty e Meglino (1984) de que há evidências suficientes que treinando os avaliadores neutralizam-se as chances de vieses negativos nas avaliações de desempenho. Ademais, Odelius e Santos (2007), ao ressaltar a importância dos gestores terem a capacidade de atuarem como líderes de sua equipe e, principalmente atuarem como gestores de pessoas, sabendo usar o processo de avaliação como uma ferramenta para subsidiar o relacionamento e fornecer *feedback* adequado.

#### 4.4.2.5 Disfunções

A realidade objetiva assume diferentes significados de acordo com quem a está observando, ou seja, muitos desvios podem ser cometidos por disfunções perceptivas (BERGAMINI; BERALDO, 2010). Duas gestoras da área de gestão de pessoas remeteram-se a um desses desvios, trazido por Lucena (1992), a falta de memória, ou melhor, ater-se apenas aos últimos acontecimentos.

Eu também sempre achei muito estranho dizer assim: o acompanhamento é feito diariamente e tal. Mas, como a pessoa vai fazer isso diariamente. Com certeza, ele vai esquecer algumas coisas e outras. (E2)

Tem servidores que foram ótimos durante todo o ano, naquele dia que fosse fazer a avaliação tu não tava bem e o servidor também não estava bem e fica potencializado muitas vezes aquele dia. (E3)

Por meio das falas, verifica-se que as gestoras da área de gestão de pessoas discutiram sobre a falta de memória das chefias no momento de realizar a avaliação e da dificuldade que gira em torno de uma chefia que tem tantas funções e responsabilidades fazer um acompanhamento efetivo do servidor e não deixar-se então levar por fatos recentes. Este desvio pode ser reduzido se durante todo o período em avaliação o avaliador for tomando notas regularmente sobre o desempenho do avaliado, como se fosse um processo histórico da avaliação de desempenho.

Um dos participantes do grupo focal com servidores que já participaram de comissão em estágio probatório comentou sobre uma situação que lhe ocorreu quando ainda estava em estágio probatório, e apontou um outro tipo de desvio trazido por Lucena (1992), a desvalorização da avaliação, ou seja, acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que nada possa contribuir para melhorar o aproveitamento das pessoas da organização. O comentário de um servidor em estágio probatório também remete a um descomprometimento com relação a avaliação por parte da chefia.

A primeira chefia eu não tenho certeza se ele sabia o que é uma avaliação em estágio probatório, sabe? Mas, assim a importância que isso tem, porque eu via que ele só: “ah preenche isso daí”. Aí ele ia lá e

assinava, eu acho que ele não tinha noção do que que ele tava fazendo. (G4H)

Eu acho que o comprometimento também do gestor né, do chefe imediato, por que as vezes tão nem aí né?! [...] Então eu acho que merece um comprometimento mais das chefias assim né... uma cobrança maior deles [...] Jogar um pouco mais a responsabilidade pra ele né, além de já ser sua responsabilidade, mas muitos não tão nem aí para o que tá acontecendo. (G2C)

Claramente se infere da fala dos dois participantes um descaso da pessoa que está no papel de chefia em relação a avaliação de desempenho no estágio probatório. Além de uma das chefias do participante (G4H) deixar o próprio servidor realizar a sua avaliação, a outra demonstra falta de comprometimento e seriedade com o processo (G2C). Estas situações podem ser contornadas por meio de uma campanha de sensibilização da importância envolvida no processo avaliativo no estágio probatório, com capacitações e visitas *in loco*.

Outros dois participantes do grupo focal com servidores que já participaram de comissão em estágio probatório apontaram a questão abordada por Bohmerwald (1996), o efeito do amanhã, isto é, para que o chefe não corra o risco de amanhã ser avaliado pelo seu subordinado, ele o avalia sempre muito bem.

O cara que é teu chefe aqui hoje, ele pode não ser mais amanhã. Então ele pode estar tendo uma atitude benevolente contigo porque ele pode estar tentando se preservar para um futuro próximo. (G4I)

Eu vejo que a gente é muito corporativista assim, a gente se protege muito, inclusive essa questão, da relação do estágio probatório. O avaliador se enxerga muito no papel daquele que tá sendo avaliado. (G4E)

Um dos gestores da área de gestão de pessoas e um dos servidores que são chefias de servidores em estágio probatório trouxeram a questão do subjetivismo, abordada por Lucena (1992), ou seja, atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que o avaliador julga existir.

A chefia tende a olhar o pessoal junto com o profissional, o qual eu discordo, ela deveria olhar o profissional mesmo desta pessoa dentro das atividades que ela desempenha ou desempenhou, como ela agiu dentro de todos os fatores que estão sendo avaliados. (E2)

É complicado você gerenciar, cada pessoa é diferente da outra, sabe? Então com uma você pode falar de uma maneira, com a outra de uma maneira totalmente diferente. São coisas que na hora da avaliação, você tem que parar, sentar, pensar como que aquela pessoa é no trabalho. E isso se confunde às vezes com o pessoal... já vi isso acontecendo, por falta de preparação de quem tá avaliando. (G3D)

Houve ainda alguns comentários, de servidor que está em estágio probatório e de servidor que já participou de comissão avaliativa sobre o que Bohmerwald (1996) mencionou sobre causas do mau funcionamento do processo de avaliação de desempenho. Segundo o autor, muitas vezes o processo de avaliação de desempenho não compara o desempenho efetivo com o previamente estabelecido, fazendo com que as avaliações sejam subjetivas e injustas, no qual o avaliado transforma-se em um verdadeiro réu.

Nem sempre duas chefias consideram duas coisas ótimas ou duas coisas boas. Então, as vezes um servidor é avaliado por uma chefia e é considerado ótimo, mas o outro é considerado regular. (G4G)

A avaliação não permite que seja uma coisa uniforme, que todo mundo seja realmente avaliado da mesma forma. Apesar de, claro, existir um ambiente, existir situações diferentes, claro, são pessoas, seres humanos [...] mas, tem que avaliar aquilo que é realmente pertinente, que é importante para o serviço da pessoa... enfim, pra avaliar se a pessoa tá indo bem ali naquele local ou não... (G1C)

Todas essas disfunções perceptivas e, por conseguinte, distorções de julgamento precisam ser reconhecidas e administradas, principalmente

por meio da escolha e capacitação daqueles que deverão emitir parecer sobre o desempenho do outro. O processo de avaliação de desempenho, por mais objetivo que tente ser, sempre esbarra na subjetividade, visto que envolve o julgamento e avaliação de um sobre o outro. O importante, neste caso, é adaptar os instrumentos de forma que diminuam os vieses perceptivos, além de orientação, acompanhamento e capacitação tanto para avaliadores quanto para avaliados.

Diante disso, reitera-se a importância da capacitação de avaliadores a fim de evitar que as situações descritas pelos participantes da pesquisa ocorram. Pois, segundo Lucena (1992), para impedir que esses vícios de avaliação aconteçam, é fundamental que o avaliador esteja verdadeiramente preparado para avaliar, a fim considerar cada funcionário individualmente. Para a autora, a ausência de formação dos avaliadores propicia a disseminação e a convivência de vários estilos gerenciais, cada um exercitando suas próprias convicções, crenças e valores.

#### **4.4.3 Qualidade do Instrumento**

De acordo com Dutra et al. (2008), o instrumento de avaliação de desempenho deve apresentar qualidade, ou seja, garantia de produção de resultados iguais quando aplicado sob as mesmas condições. Neste sentido, abordou-se questões relacionadas a qualidade do instrumento de avaliação de desempenho (Pergunta 5 dos grupos focais e Pergunta 6 das entrevistas). As respostas dos participantes foram divididas levando em conta o método utilizado pela UFSC em relação ao processo de avaliação de desempenho no estágio probatório. Dentro do critério método, optou-se pela divisão nos dois métodos utilizados, o Relatório Escrito, que contém a Ficha de Acompanhamento e o Método de Escolha Forçada, a Ficha de Avaliação. Por fim, foram levantadas questões acerca dos resultados da avaliação de desempenho.

##### **4.4.3.1 Método**

Um dos aspectos que ajudam a garantir o sucesso do processo de avaliação de desempenho é a escolha do instrumento e do método de avaliação que melhor se adapte à realidade de cada organização, de acordo com suas peculiaridades. De acordo com Dutra et al. (2008), o ideal é que cada organização promova estudos cuidadosos visando uma adaptação/construção a partir dos diversos métodos existentes, capturando de cada um deles aqueles instrumentos válidos que

contribuirão para atingir os objetivos propostos, levando em consideração as características da organização e os objetivos específicos propostos.

Neste contexto, são discutidas as visões dos participantes sobre os dois métodos utilizados pela UFSC em relação ao processo de avaliação no estágio probatório, os Relatórios Escritos e o Método da Escolha Forçada.

#### *4.4.3.1.1 Relatórios Escritos*

Conforme visto anteriormente, na descrição do atual processo de avaliação de desempenho no estágio probatório da UFSC, o processo de estágio probatório é composto por quatro Fichas de Acompanhamento. O preenchimento destas Fichas é de responsabilidade da chefia imediata do servidor em estágio probatório e devem conter a ciência, por meio da assinatura, do Diretor da Unidade de Lotação e do próprio servidor. As Fichas de Acompanhamento englobam cada uma um período de quatro meses, desde a entrada em exercício e início do período probatório. As duas primeiras Fichas de Acompanhamento devem servir de subsídio para a primeira Ficha de Avaliação, e as outras duas, à segunda Ficha de Avaliação. As perguntas das Fichas de Acompanhamento são para uso qualitativo, ou seja, a chefia deve escrever sobre o desempenho do servidor, relacionado a itens que a Lei n. 8.112/90 identifica como assiduidade, disciplina, responsabilidade, capacidade de iniciativa e produtividade. Deste modo, as Fichas de Acompanhamento do processo de avaliação no estágio probatório na UFSC caracterizam-se como Relatórios Escritos, ou seja, ao supervisor é solicitado que resuma por escrito a sua avaliação. Estes Relatórios possuem a vantagem de favorecer a livre expressão e deixar documentada a opinião emitida. Todavia, são incompletos, favorecem o subjetivismo, pois deixam dúvida quanto ao significado de termos utilizados (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Um dos servidores em estágio probatório demonstrou a sua opinião sobre o subjetivismo envolvendo este documento exigido pela Instituição.

Então, sinceramente eu acho que aquilo ali não serve pra nada. Porque não influencia nada nas questões que tu vai assinalar. Que eu saiba. Aquilo ali não te diz, sei lá, se é pra tu melhorar ou não. Na minha experiência, aquilo ali só serve pra tu se incomodar, tu ler e ficar com raiva... e tu ficar assim: não, essa pessoa tá mentindo aqui. Mas, tá o que que tu vai fazer? Tu vai e assina, porque

também se tu pedir para pessoa mudar, também não vai fazer diferença. Porque aquilo ali não vai servir de nada né. Vai ficar lá no processo, né? (G1C)

Nota-se um incômodo ocasionado pelo Relatório Escrito, por meio da percepção do servidor de que ele não leva a nada, somente é a descrição do desempenho, que não influi em nada na nota final do estágio probatório e, pode ocasionar ainda a sensação de estar nas mãos de alguém, sujeito à suas preferências pessoais e gostos. Odelius e Santos (2007) mencionaram, neste contexto, a percepção a respeito do processo de avaliação de desempenho estar ligada à forma como os sujeitos envolvidos nesse processo analisam a questão da equidade na condução da avaliação de desempenho. A partir da fala, compreende-se que o servidor sente o processo de estágio probatório de forma burocratizada, ou seja, com fins somente de atendimento a norma, e a sua chefia tem total controle sobre ele, assim, são vistos, e no caso deste participante, sentido, como um mecanismo de poder. O que ocasiona um desconforto, visível no participante, acerca desse procedimento da UFSC. O participante ainda comentou sobre “ficar a mercê da minha chefia”, isto é, mesmo este servidor não se sentindo a vontade com as declarações na Ficha de Acompanhamento, ele não fazia nada. “Ah, eu não concordo com o que ele escreveu ali. Mas, isso não vai mudar em nada a relação de trabalho, nem vai melhorar, e nem vai ter um *feedback*.” (G1C)

Um outro fato muito preocupante foi colocado por alguns participantes, entre servidores em estágio probatório e servidores que já participaram de comissão avaliativa, a falta de ética e comprometimento das chefias no preenchimento dos Relatórios Escritos, conhecidas como Fichas de Acompanhamento no ambiente da UFSC.

Eu nunca tive uma avaliação efetiva tá. Por sinal, eu algumas vezes, dois acompanhamentos, eu que fiz o meu próprio acompanhamento. E a minha chefia só assinou. Então, a gente nota aí a fragilidade da questão. (G2A)

A gente tem modelos lá, inclusive de ficha de acompanhamento e avaliação de estágio probatório. Ela vira um padrão, se cumpriu as funções, o modelo é esse. (G4I)

No meu setor, na verdade, eles imprimem as respostas e colam igual para todos, o

acompanhamento. Então, não tem um acompanhamento. (G2G)

A partir dessas falas, entende-se que o processo avaliativo de servidor TAE em estágio probatório na UFSC está deficiente em equidade, ética e justiça. Para isso, levanta-se novamente a necessidade de uma capacitação de avaliadores, no qual, de acordo com Roberts (2003), os gestores devem receber treinamento extensivo em estabelecimento de objetivos, condução de entrevistas de *feedback* e mediação de conflitos, e ainda devem levar em conta dilemas éticos das questões envolvidas no processo de avaliação de desempenho.

Como visto anteriormente, há um esforço da área de gestão de pessoas da UFSC em orientar a realização de um acompanhamento efetivo dos servidores em estágio probatório, ao descreverem sobre as atribuições da chefia imediata nas instruções sobre a avaliação no processo administrativo de estágio probatório, porém, mais uma vez, esse mecanismo percebe-se fraco e ineficaz.

A área de gestão de pessoas ao lidar com seus processos de forma burocrática e instrumental deixa margem para essas situações adversas, como a que foi mencionada pelos servidores, de o próprio servidor preencher a sua Ficha de Acompanhamento. Leva-nos a pensar que se o próprio servidor preenche a sua Ficha de Acompanhamento, a chance de sua chefia possibilitar ações de desenvolvimento, comunicação, orientação e acompanhamento são mínimas, caracterizando a avaliação de desempenho no estágio probatório como somente mandamento constitucional e adequação a norma. Por isso, Bergamini e Beraldo (2010) atentaram para a importância do preparo e maturidade dos avaliadores, visto a sua influência em qualquer método adotado pela organização.

Conclui-se, então, que o método utilizado de Relatório Escrito, por meio das Fichas de Acompanhamento está sendo utilizado de maneira equivocado pelas chefias imediatas. Não pelo método em si, mas pela forma como ele é gerido, sem orientação vinda da área de gestão de pessoas da UFSC. Uma das gestoras confirma essa visão.

A gente recebe o qualitativo do estágio probatório, mas nós temos muita limitação de atuar nesse qualitativo. Então, quer dizer, a gente requer um qualitativo da chefia, que, muitas vezes, não estão preparadas para nos dar e aqueles que dão o qualitativo, nós não sabemos o que fazer. (E3)



A gestora relata ainda a dificuldade da área de gestão de pessoas de atuar de forma proativa nesses Relatórios Escritos. Imagina-se a situação vivenciada pela área de gestão de pessoas, ao realizar uma conta rápida: se, no momento, são 688 servidores em estágio probatório e cada um deles possui em seu processo avaliativo 4 Fichas de Acompanhamento, são 2.752 Relatórios que a área de gestão de pessoas tem que analisar e atuar.

Então, isto, amplifica ainda mais as complexidades envolvidas no método utilizado de Relatório Escrito pelo processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de TAE da UFSC. Acredita-se que este método possui algumas vantagens, até mesmo, por ele trazer informações qualitativas, muito mais ricas do que uma nota de 0 a 10. Entretanto, da forma como está sendo conduzido favorece o arbitrarismo.

O subjetivismo inato à opinião das pessoas, aliado a falta de capacitação das chefias, e, ainda, uma carência da atuação da área de gestão de pessoas em relação a um retorno sobre o Relatório Escrito torna esse método ineficaz e sugestivo a desvios perceptivos.

#### *4.4.3.1.2 Método da Escolha Forçada*

Fazem parte do processo de estágio probatório na UFSC três avaliações de desempenho quantitativas, descritas como Fichas de Avaliação. A Ficha de Avaliação utiliza em seu método a escolha forçada, ou seja, aos avaliadores é solicitado assinalar uma determinada frase de cada grupo de critérios que eles julguem que melhor caracterizem o avaliado. Cada Ficha de Avaliação contempla sete questões de múltipla escolha, um sobre assiduidade, um sobre capacidade de iniciativa, um sobre disciplina, e os quesitos produtividade e responsabilidade cada um possui duas questões. Estas Fichas de Avaliação são enviadas pelo SAD ao local de exercício do servidor em estágio probatório no 9º (nono), 18º (décimo oitavo) e 32º (trigésimo segundo) mês após a entrada em exercício do servidor, e devem ser realizadas por uma comissão instituída para tal. Compõem esta comissão: o diretor da unidade de lotação, o chefe imediato e outro servidor técnico-administrativo que, preferencialmente, realize a mesma tarefa ou esteja lotado no mesmo local.

As gestoras da área de gestão de pessoas opinaram sobre o atual instrumento Ficha de Avaliação.

Minha opinião é que ele não avalia. Eu acho o instrumento muito antigo. [...] O nosso instrumento hoje ele tá assim simplesmente cumprindo o que

pede a 8.112, que é avaliar o servidor e que no final dos 3 anos ele esteja estável. Teria que ser um instrumento que tivesse mais critérios que pudesse [...] avaliar com mais fidedignidade. (E2)

O instrumento, a gente precisa aperfeiçoar mais. [...]A própria classificação, então eu sei que a gente tem itens ali que a pessoa, se eu avaliar aqui parece que, muito 8 ou 80, as vezes é um servidor que tá muito abaixo da média ou muito acima da média, às vezes, muitas vezes não consegue enquadrar aquela situação ao que a pessoa realmente é. Então acho que também é uma dificuldade das métricas. (E4)

Ele é de 94, então ele tá desatualizado [...] a gente sabe que tá defasado, que não tá correto [...] Algumas questões são muito 8 ou 80 deveria ter alguma coisa intermediária ali. Então acho urgente mudar o instrumento. (E1)

Depreende-se algumas considerações importantes abordadas pelas gestoras: as gestoras reconhecem as fragilidades do atual instrumento Ficha de Avaliação, e, ao mesmo tempo, a necessidade de aperfeiçoamento desse instrumento; o consideram muito antigo, desatualizado e com foco normativo e ainda consideram as questões de múltipla-escolha mal distribuídas, atribuindo a noção de serem 8 ou 80, ou então, o servidor é excelente ou péssimo. Lucena (1992) comentou sobre uma das principais condições de sucesso e confiabilidade do tipo de método escolha forçada é justamente a escolha das frases adequadas, de forma conveniente e clara. Participantes de todos os grupos focais também possuem a visão 8 ou 80 sobre a Ficha de Avaliação.

Aquilo ali não avalia nada, é muito subjetivo... ou é 8 ou 80, ou tu não faz nada direito ou tu é uma pessoa excelente, perfeita. Então, o instrumento em si precisa mudar. (G1C)

Eu acho que nessa questão da avaliação é tudo muito 8 ou 80, entendeu? Ou ele cumpre todas as tarefas ou ele não cumpre nenhuma né? Não existe um meio termo. (G3D)

A avaliação em si ou é péssimo ou é ótimo, não tem assim um ponderamento. (G4G)

O instrumento tem essa questão, não sei se vocês passam por isso: ou o servidor é muito bom ou ele é péssimo, então vamos dizer que é muito bom porque péssimo ele também não é. (G4C)

O instrumento também fica difícil tu avaliar muito bem, porque ele diz assim: ou a pessoa super cumpriu as metas ou ela não cumpriu o esperado. (G4A)

Assim, mostra-se evidente uma vulnerabilidade do método utilizado, pois o método de escolha forçada só será eficiente com a construção de frases apropriadas e transparentes, sem abertura para dubiedade. Entretanto, além dos participantes considerarem o instrumento Ficha de Avaliação 8 ou 80, alguns comentaram sobre a má construção das frases, que levam justamente a ambiguidade.

Com relação ao instrumento da avaliação, no meu setor, a gente teve que fazer um estudo minucioso de palavra por palavra. O que isto significa? É isso realmente? Essa palavra se encaixa nesse caso? Ou é essa outra? Então a gente eliminava o que realmente não eram, e sempre ficávamos com dúvida entre duas alternativas. Na verdade não era nenhuma das duas, mas pela especificidade de uma palavrinha conseguia encaixar a mais adequada para aquela situação. (G3E)

De acordo com Bergamini e Beraldo (2010), o método da escolha forçada apresenta a desvantagem de ser mais complexo de elaborar. Portanto, caso não haja a construção de frases de maneira muito minuciosa, este método tem a tendência de não ser efetivo. Então, como este instrumento foi construído em 1994, ele não se adequa mais a realidade organizacional que a UFSC se encontra. Pode ser que no momento em que foi criado, ele atendia o que se propunha, entretanto, 22 anos depois, ele não atende mais. Isso ficou comprovado, tanto pela visão da área de gestão de pessoas, quanto por todos os participantes dos grupos focais, isto é, servidores que estão em estágio probatório, chefias e servidores que já avaliaram seus colegas.

Finaliza-se com a compreensão de que a Ficha de Avaliação do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE na UFSC é considerada por todos os participantes da pesquisa muito antiga, desatualizada, ambígua e subjetiva.

#### 4.4.3.2 Resultados da avaliação

De acordo com Lucena (1992), a análise do resultado da avaliação de desempenho promove a identificação das qualidades e talentos do avaliado, bem como possibilita elaborar meios para aprimorar tais capacidades e proporcionar possibilidades de autodesenvolvimento. Porém, deve-se ter um cuidado no uso efetivo desses resultados, para que incentivem ações concretas e, ainda, na transparência com que isso ocorre. Caso contrário, a avaliação perde significado, passando a sensação de se tratar apenas da aplicação de mero instrumento burocrático (HIPÓLITO; REIS, 2002). Uma das gestoras da área de gestão de pessoas comentou sobre isso.

Nós gestores e servidores da área da gestão de pessoas, precisamos saber quais os encaminhamentos que vamos dar ao resultado do processo de estágio probatório. Porque ele traz vários encaminhamentos. E nós precisamos fazer esses encaminhamentos. Quando a gente torna estável um servidor, nós dizemos assim: esse servidor está bem neste momento, neste local de trabalho. Mas, se ele não está? Quais os encaminhamentos? Por exemplo? Precisa de capacitação esse servidor? Precisa trabalhar com outros equipamentos? Precisa formar o gestor que trabalha com este servidor? Então, nós precisamos ter ações de desenvolvimento para potencializar o que o próprio processo de avaliação nos deu. Porque? Mesmo que a gente tenha um instrumento voltado para o desenvolvimento institucional, mesmo que nós tenhamos um processo formativo do gestor, se a gente não trabalhar com o resultado da avaliação do estágio probatório, é uma folha ao vento. (E3)

A gestora fez uma declaração acerca dos encaminhamentos que o resultado do processo de avaliação no estágio probatório possibilita e a relevância de trabalhar com os seus resultados para não ser identificado

apenas como um instrumento de formalidade. Neste sentido, para Odelius e Santos (2007), a avaliação de desempenho deve fornecer informações relevantes para a tomada de decisões em processos de gestão de pessoas. Uma chefia de servidor em estágio probatório, também mencionou sobre os resultados da avaliação.

Acho que a importância também da avaliação é os resultados que ela vão gerar né, as consequências qualitativas daqueles relatos ali, o que vai ser feito com aquilo dali né? Então, se foi identificado deficiência de desempenho, identificar também como resolver essas deficiências, como enfrentar né. (G3B)

O pensamento desta chefia atende o que Lucena (1992) comentou sobre as informações acerca do processo de avaliação de desempenho serem geradas na gerência e é aí que deverão ser utilizadas. Em outras palavras, a maior responsabilidade pelo retorno dos resultados da avaliação de desempenho no estágio probatório cabe a chefia imediata, visto que, a melhoria da performance vai influenciar diretamente no dia a dia do local de trabalho. A área de gestão de pessoas possui a sua parte na responsabilidade, por meio da resolução de problemas trazidos pelo servidor ou pela chefia e auxílio a tomada de decisões. Porque, a utilidade e as consequências da avaliação de desempenho devem estar atreladas primordialmente à melhoria do desempenho do servidor, tendo impactos sobre o profissional e a organização (ODELIUS; SANTOS, 2007).

Entretanto, a gestão de pessoas da UFSC e uma chefia de servidor em estágio probatório relataram a falta de um retorno dos resultados da avaliação de desempenho na UFSC.

A minha leitura é que ele é eminentemente instrumental. Porque ele tem uma nuance qualitativa, mas esse recebimento que a gente tem das informações qualitativas a gente não faz quase nada com elas. (E3)

No acompanhamento, quando ele trouxer assim uma demanda muito séria, e se a gente não consegue atingir a solução daquele problema, as vezes nem é tão problemático, as vezes é algo simples, e a gente não consegue resolver isso, frustra o servidor. (G3E)

Percebe-se que os participantes reconhecem que a avaliação de desempenho deve trabalhar com os resultados, senão pode ocasionar frustração e desmotivação. Neste sentido, Bohmerwald (1996) mencionou que uma das causas do mau funcionamento de um processo de avaliação de desempenho é a falta da área de gestão de pessoas informar sobre a utilização dos resultados das avaliações, o que ocasiona uma falta de comprometimento das pessoas com relação a avaliação.

Deste modo, conjectura-se a necessidade de implementação de formas de análise, utilização e transmissão dos resultados do processo avaliativo dos servidores TAE em estágio probatório da UFSC, o que irá proporcionar maior adesão, confiabilidade e transparência no processo de avaliação.

#### **4.4.4 Estágio Probatório**

Segundo Alves (2007), concebida a importância do estágio probatório, no qual por meio deste mecanismo é possível exonerar um servidor público, é imperioso ainda dizer que sua eficácia depende de como a gestão fará a avaliação especial de desempenho que é condição para a estabilidade. Por conseguinte, esta exige que seja conduzida segundo os princípios gerais da administração pública e deve ainda promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010).

Uma das gestoras da área de gestão de pessoas tem a percepção do sentimento de pertencimento decorrente de um processo avaliativo no estágio probatório voltado para o desenvolvimento, visto que ali, nos três primeiros anos de serviço, que há a identificação ou não com o trabalho.

Estágio probatório é o período onde faz nascer o sentimento de pertencimento a Instituição. Se ele não conseguir ter identidade e pertencimento ele não fica. [...] O sentimento de identidade e pertencimento, ele tem que ser cavado no início, ali onde brota, quando tu chega. Agora tu chega com todo o potencial, com todo um olhar, é jogado atrás de uma mesa, o chefe olha pra ti e fala agora tu tem que preencher esse formulário para ver se tu passa no estágio, sabe não tem um processo de interação, não tem um porquê, vira um vazio, *pro forma*, que a gente não pode deixar acontecer. (E3)

Assim, na opinião da gestora, caso o processo de avaliação no estágio probatório caracterize-se somente como burocracia derivada de Legislação, ele perde o sentido para quem o está vivenciando. Uma das chefias imediatas concorda com essa visão da gestora. Para essa chefia, é preciso uma dinâmica de reconhecimento a partir do processo avaliativo que possibilite ações de desenvolvimento.

Eu acho o instrumento de estágio probatório um instrumento burocrático, mas que deveria ter uma finalidade para além dessa. E que não se atende as vezes nem o mínimo. Que não se cumpre de fato nem a função que se quer, de avaliar. [...] Então eu acho que sim, portanto, a gente tem dificuldades avaliativas, tanto do ponto de vista técnico, mas, sobretudo do ponto de vista mais humano. Não existe, a partir do processo de avaliação, uma dinâmica de reconhecimento. (G3G)

Neste contexto, Fraga e Martins (2012) expressaram que a avaliação realizada no período probatório merece maior atenção, no que se refere ao cumprimento das disposições que enfatiza, pois o mesmo deve avaliar com foco nos objetivos a serem alcançados pelo servidor no desempenho de suas funções. Para assim, possibilitar ao servidor e à gestão, concomitantemente e continuamente uma análise crítica e construtiva do trabalho desenvolvido. Servidores chefias imediatas e servidores que já participaram de comissão demonstraram-se desacreditados com o processo atual de estágio probatório na UFSC.

Eu acho que o processo todo do estágio probatório está fragilizado. [...] Pra mim o estágio probatório é, na prática assim pra quem entra, pra quem tá fazendo, ele tá bem longe de alcançar o objetivo dele. (G4C)

O que eu vejo dos estágios probatórios é aquele negócio, todos foram aprovados. Sem ressalvas. (G3F)

Por isso, a importância de significar o estágio probatório não somente como atendimento do mandamento constitucional, mas constituir-se como parte de uma política de gestão de pessoas com vistas a socializar, orientar, acompanhar, desenvolver e qualificar seus

servidores, contribuindo, desta forma, para a eficácia da gestão do bem público.

Umas das particularidades da avaliação de desempenho no estágio probatório deve-se ao Artigo 41 da Lei n. 8.112/90, no qual é necessária a composição de uma comissão para a realização da avaliação no estágio probatório. No ambiente da UFSC esta comissão é composta por três servidores, o diretor da unidade de lotação, a chefia imediata e um servidor TAE que ocupe mesmo cargo ou trabalhe no mesmo local. Dois participantes do grupo focal com servidores que já avaliaram seu colega discutiram a questão da comissão da UFSC.

Com relação as comissões, são 3 pessoas né, e uma delas é sempre o dirigente máximo da unidade né, que, na prática, não sabe nada do servidor né. Por exemplo, no centro de ensino, o diretor da unidade, tá lá na direção, ele recebe o servidor, é aquele que dá as boas vindas e [...] por exemplo, um técnico de laboratório, que fica lá naquele laboratório específico lá, ele não sabe, esqueceu, se a pessoa passar na frente dele ele não sabe quem é. Então, como que faz sabe? (G4C)

Eu acho que isso vai de cada setor né, lá na [...] isso nunca foi problema. Inclusive a comissão sempre se reunia com o avaliado pra apresentar pra ele o resultado, e pra ele ter a opção de contra-resposta né. A avaliação na época era sempre feita a lápis e aí era debatido né: ah isso aqui foi mais ou menos avaliado assim porque? Por isso, por isso e por isso. “Ah não, mas é que vocês não viram que eu fazia essa tal coisa.” Então sempre tinha essa conversa, a chefia da unidade conhecia todo mundo [...] (G4G)

Por meio das falas, consegue-se identificar dois tipos de experiências relacionadas ao uso de comissões, de um lado um participante colocou sobre a questão do Diretor da Unidade de Lotação não ter subsídio para participar da comissão, visto que, como são muitos servidores nos Centros de Ensino ele não consegue acompanhar o trabalho de todos. E por outro lado, o outro participante disse que em seu local de trabalho, o Diretor da Unidade de Lotação conhece todo mundo e inclusive gosta de participar ativamente do processo. Isto pode ser atribuído tanto pela diferença na estrutura das unidades acadêmicas e das



unidades administrativas da UFSC quanto pela percepção distinta desses dois diretores acerca do processo avaliativo. Neste sentido, é importante lembrar alguns requisitos que esta comissão deve observar, segundo Bergue (2010), como receber a devida capacitação para a realização do processo de avaliação e, se possível, ser multidisciplinar, a fim de que se alcancem perspectivas distintas de análise.

Apresentada esta última categoria de análise, finaliza-se este capítulo com uma breve síntese dos resultados obtidos na pesquisa em cada categoria e critérios analisados, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Resultados da pesquisa

(continua)

Categoria	Critério	Potencialidades	Fragilidades
<p><b>Caráter da Avaliação</b></p> <p>O atual processo avaliativo de TAE no estágio probatório na UFSC é visto, de maneira geral entre os participantes, mais como uma formalização necessária, sem a existência de uma dinâmica de reconhecimento e desenvolvimento a partir do processo de avaliação.</p>	Desenvolvimento	A gestão de pessoas da UFSC concorda que o processo avaliativo de estágio probatório de servidores TAE deve levar a ações de desenvolvimento, crescimento e potencialização do servidor recém-admitido na Instituição.	Os servidores TAE em estágio probatório e a área de gestão de pessoas da UFSC afirmaram que a forma como é feito hoje, o processo de avaliação no estágio probatório não auxilia o desenvolvimento.
	Controle	A gestão de pessoas da UFSC tem a visão de que o processo de estágio probatório deve ser desassociado ao máximo de um mecanismo de controle, fiscalização e até mesmo punição. As gestoras concordam que o processo deve envolver a orientação, acompanhamento, comunicação e avaliação.	A gestão de pessoas da UFSC e os servidores envolvidos com o processo têm a percepção de que o sentimento de controle é agravado por desvios nas condutas das pessoas envolvidas neste processo.

## Quadro 12 - Resultados da pesquisa

(continuação)

Categoria	Critério	Potencialidades	Fragilidades
<b>Papel do avaliador</b>  Há muita divergência na conduta dos avaliadores de servidores em estágio probatório na UFSC, o que propicia a disseminação e a convivência de vários estilos gerenciais, cada um exercitando suas próprias convicções.	Definição clara dos objetivos	A gestão de pessoas da UFSC compreende a importância da orientação inicial aos servidores em estágio probatório.	Servidores que estão em estágio probatório apontaram que se sentiram perdidos ao entrar na UFSC, por falta de orientação da chefia ou de um processo formal de orientação institucional.
	Acompanhamento	A gestão de pessoas da UFSC reconhece que não há, ainda, instituída uma política de acompanhamento do servidor TAE em estágio probatório, entretanto, consideram que é essencial.	Constata-se, de maneira geral entre os envolvidos com o processo de estágio probatório, uma dificuldade e despreparo na condução do processo de acompanhamento no estágio probatório.
<b>Papel do avaliador</b>  Há muita divergência na conduta dos avaliadores de servidores em estágio probatório na UFSC, o que propicia a disseminação e a convivência de vários estilos gerenciais, cada um exercitando suas próprias convicções.	Comunicação	Os servidores envolvidos com o processo de avaliação no estágio probatório de TAE reconhecem que sem um <i>feedback</i> efetivo, o servidor não conseguirá sentir-se como parte integrante do processo. Além disso, algumas chefias expuseram que realizam o <i>feedback</i> pessoal.	Nota-se uma deficiência em uma política instituída pela área de gestão de pessoas que abarque todos os servidores e com isso haja mais uniformidade entre os processos, independente da chefia envolvida ou do servidor.
	Capacitação	Todos os participantes da pesquisa mostraram-se cientes da importância que o processo formativo tem no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, visando um olhar mais profissional do avaliador e ética no processo.	Todos os participantes da pesquisa reconheceram que, até o momento, não existe nenhum programa de capacitação de avaliadores na UFSC.

Quadro 12 - Resultados da pesquisa

(conclusão)

<b>Categoria</b>	<b>Critério</b>	<b>Potencialidades</b>	<b>Fragilidades</b>
<b>Papel do avaliador</b>  Há muita divergência na conduta dos avaliadores de servidores em estágio probatório na UFSC, o que propicia a disseminação e a convivência de vários estilos gerenciais, cada um exercitando suas próprias convicções.	Disfunções	A gestão de pessoas da UFSC têm o discernimento de que há muitas situações de disfunções perceptivas que ocorrem no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos TAE.	Os participantes da pesquisa apontaram diversas situações de desvio de percepção vindos dos avaliadores.
<b>Qualidade do instrumento</b>  Ficou evidenciado que a Ficha de Acompanhamento é um método ineficaz e sugestivo a desvios perceptivos, situações de constrangimento e relações de poder. Já a Ficha de Avaliação é muito antiga, desatualizada, ambígua e subjetiva.	Método	A gestão de pessoas da UFSC reconhece a fragilidade do atual método utilizado e a necessidade de aperfeiçoamento, o consideram muito antigo, desatualizado e com foco normativo e ainda consideram as questões de múltipla-escolha mal distribuídas, atribuindo a noção de serem 8 ou 80.	Os dois métodos utilizados no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos TAE, a Ficha de Acompanhamento (Relatório Escrito) e a Ficha de Avaliação (Método da Escolha Forçada) estão deficitários.
<b>Qualidade do instrumento</b>  Ficou evidenciado que a Ficha de Acompanhamento é um método ineficaz e sugestivo a desvios perceptivos, situações de constrangimento e relações de poder. Já a Ficha de Avaliação é muito antiga, desatualizada, ambígua e subjetiva.	Resultados da avaliação	Para a gestão de pessoas da UFSC é preciso trabalhar com os encaminhamentos que o resultado do processo de avaliação no estágio probatório, senão pode ocasionar frustração e desmotivação.	Para a gestão de pessoas da UFSC há uma dificuldade envolvida no retorno dos resultados na avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE.
<b>Estágio probatório</b>  O processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE na UFSC caracteriza-se somente como burocracia derivada de Legislação.		A gestão de pessoas da UFSC acredita que há um sentimento de pertencimento decorrente de um processo avaliativo no estágio probatório voltado para o desenvolvimento.	Servidores envolvidos com o processo avaliativo demonstraram-se desacreditados com o atual processo de estágio probatório na UFSC.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.5 PROPOSIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTOS

Com a intenção de propor aperfeiçoamentos ao processo avaliativo de servidores TAE em estágio probatório da UFSC, foi preciso, primeiramente, entender como o processo é dado na prática. Por meio das legislações, documentos do SAD e endereço eletrônico da UFSC, foi possível fazer uma descrição do processo de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC, das responsabilidades, do fluxograma e dos métodos utilizados. A partir da descrição, depreende-se que o dever da área de gestão de pessoas para com o processo é burocrático, não tendo sido identificado nenhum tipo de orientação ou acompanhamento mais de perto, de forma pessoal. O processo administrativo de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC contém as explicações de como o acompanhamento e avaliação devem ocorrer, bem como o fluxograma e as responsabilidades nas tramitações. Porém, só há contato pessoal da área de gestão de pessoas da UFSC com os servidores em estágio probatório, chefias ou avaliadores caso haja algum indício de problema.

Com as entrevistas e os grupos focais foi possível analisar as potencialidades e as fragilidades do atual processo avaliativo dos servidores TAE em estágio probatório, bem como as diferentes perspectivas sobre o fenômeno. Percebe-se, pelos resultados da pesquisa, que a maioria das potencialidades está relacionada ao fato da área de gestão de pessoas da UFSC reconhecer que existem fragilidades no atual processo e mostrarem-se abertas com a possibilidade de aperfeiçoá-lo. Relaciona-se esse fato com a recente transição da área de gestão de pessoas da UFSC, antes Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), agora com o status de Pró-Reitoria, a PRODEGESP. Além de duas gestoras entrevistadas serem da nova gestão e já possuírem experiência anterior em gestão de pessoas, atribui-se este novo olhar à área de gestão de pessoas, pela própria designação que a Pró-Reitoria recebeu, no qual além de gestão de pessoas, leva o desenvolvimento em seu nome (Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas).

As gestoras expuseram que não estão satisfeitas com o atual processo de avaliação no estágio probatório, identificando situações de avaliação com caráter de punição, controle ou simplesmente adequação à norma. Relataram também que os processos de orientação inicial, acompanhamento e comunicação são muito pobres, no qual a responsabilidade recai sobre as chefias que não foram preparadas para isso, pois não existe um programa formal de capacitação de avaliadores na UFSC. As gestoras também identificaram situações relacionadas a desvios perceptivos dos avaliadores, como a falta de memória e o

subjetivismo, incidentes que ocorrem também por falta de orientação/capacitação. Apontaram, além disso, falhas nos instrumentos utilizados, considerando-os antigos, desatualizados e mal formulados. E, ainda, manifestaram a opinião quanto ao processo de avaliação no estágio probatório ser essencial para surgir o sentimento de pertencimento a Instituição.

Já os servidores envolvidos com o processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE trouxeram suas vivências no processo. Os servidores em estágio probatório, de maneira geral, sentiram-se perdidos logo após entrar na UFSC, sem uma orientação e acompanhamento vindos da chefia ou da área de gestão de pessoas. Com relação ao processo de comunicação, houve relatos tanto positivos quanto negativos, o que demonstra, que a experiência depende da chefia, ou seja, conforme um dos participantes mencionou, torna-se uma caixa de pandora. Alguns servidores em estágio probatório, também relataram o seu desconforto em relação ao processo avaliativo e a conduta de sua chefia, ocasionado por sentimento de controle, de estar nas mãos da chefia. Outros servidores em estágio probatório relataram que nem “sentem” que estão em estágio probatório, isto é, acreditam que é somente uma formalidade a qual estão submetidos. Assim, de uma maneira ou de outra, todos os servidores em estágio probatório que participaram da pesquisa admitiram que o processo atual não os ajuda a se desenvolver.

No tocante a capacitação dos avaliadores, os servidores que são chefias de servidores em estágio probatório relataram que nunca foram preparados para assumir a chefia e, muitas vezes, sentiram-se despreparados e sem suporte da área de gestão de pessoas. Os servidores que já participaram de comissão avaliativa ainda colocaram que a capacitação deveria abranger todos que avaliam, de forma a permitir a isonomia no processo. Em relação aos instrumentos e métodos adotados, os servidores envolvidos com o processo expressaram um pouco mais de ressalva com a Ficha de Acompanhamento, pois como é qualitativa abre margem para arbitrariedades. Entretanto, também não aprovam a Ficha de Avaliação por a considerarem mal formulada e tendenciosa ao focarem a escolha entre excelente ou péssimo, sem meios termos. Em todos os grupos focais foram levantadas questões também sobre o descrédito no atual processo de estágio probatório, destacando a falta de legitimidade no processo.

Isto posto, argumenta-se que o processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC possui, no momento, mais fragilidades do que potencialidades. Sendo que a maioria das potencialidades está relacionada ao fato da atual gestão de pessoas da

UFSC dispor de uma percepção humanista, no qual o processo que existe somente para atender a norma, torna-se suscetível a mecanismos de poder e controle. Deste modo, acredita-se que o atual processo de avaliação no estágio probatório encontra-se fragilizado por falta de uma política instituída pela área de gestão de pessoas, contudo conjectura-se que isto pode mudar. Neste sentido, os participantes da pesquisa sugeriram alguns aperfeiçoamentos:

- a) Definição do que a UFSC espera com o processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE, isto é, caracterizar esse processo como um caminho de desenvolvimento profissional do servidor recém-admitido, com objetivos definidos e resultados a alcançar, possibilitando o desenvolvimento profissional e pessoal. Neste sentido, o participante G4C falou sobre a importância que a Universidade tem de considerar a Lei, porém dentro do que ela permite, deve utilizá-la de forma a desenvolver o servidor. O participante G4A concorda que a UFSC tem que definir o que ela espera desse processo, pois ele poderia ser muito mais, ele poderia ir muito além da avaliação em si.
- b) Instituição de um processo menos burocratizado, com possibilidades de interação pessoal entre a área de gestão de pessoas e os servidores envolvidos com o processo. A área de gestão de pessoas é responsável por interações humanas e sociais, não devendo manter-se distante das vivências. O participante G2J acredita que a UFSC deve dar mais valor a esse processo, sair do burocrático. Comparou a experiência do grupo focal como um momento interessante para discutir as questões envolvidas, possibilitar maior vivência. O participante G3D sugere reuniões periódicas, orientação da área de gestão de pessoas, pois ao gerir o processo somente por meio da tramitação de processos administrativos, ocasiona prejuízo tanto para o avaliador quanto ao avaliado.
- c) Organização de um mecanismo de melhor orientação vindo da área de gestão de pessoas da UFSC em relação aos conflitos inerentes ao processo avaliativo. Algumas chefias e servidores que já participaram de avaliação de colega trouxeram colocações de constrangimento ao realizar a avaliação. Os participantes G4E, G4F e G3E abordaram questões de falta de um respaldo da Instituição caso haja algum conflito na avaliação, como por exemplo, a chefia apontar alguns

problemas na conduta do servidor e este servidor se voltar contra ela.

- d) Estabelecimento de uma política de orientação e acompanhamento dos servidores TAE em estágio probatório. Para o participante G4B é importante estudar algum mecanismo para dinamizar o processo de acompanhamento, visto que a avaliação de desempenho no estágio probatório hoje é vista mais como o momento de preenchimento dos formulários. A gestora E3 demonstrou sua vontade em montar uma equipe composta por servidores de diferentes áreas, como admissão, desenvolvimento, capacitação, movimentação, psicólogos e assistentes sociais para estudar um aperfeiçoamento do processo de acompanhamento.
- e) Criação de um curso de capacitação de avaliadores na UFSC, relacionado às responsabilidades envolvidas na avaliação, como gerir a avaliação, dar *feedback*, e, ainda, relacionado às responsabilidades e ética de ser gestor. Para o participante G4D, a UFSC deveria pensar em um curso obrigatório antes de se tornar gestor, que abordasse questões de relações interpessoais, gestão de pessoas, avaliação de desempenho. O participante G1B ainda abordou o curso de ética no serviço público relacionado ao estágio probatório, visto que as chefias necessitam ser lembradas que possuem deveres, posturas, que elas não podem se eximir de ter.
- f) Constituição de um mecanismo de avaliação das chefias, visto que, se a avaliação de desempenho pressupõe crescimento e entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação ainda que formalmente assumida pelo gestor, na verdade, é de todos na Instituição. O participante G2E acha interessante o avaliado avaliar o avaliador com a finalidade de dar um *feedback* ao setor de estágio probatório de como está o desempenho dessa chefia. O participante G3C gostaria de ter um *feedback* de como está a sua gestão, pois é melhor um mecanismo formal da Instituição do que ouvir críticas pelas costas.
- g) Utilização do método de autoavaliação no processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE, dado que a autoavaliação pode prover aos servidores a oportunidade de refletir sobre o seu desempenho, acarretando em melhor preparação do avaliado quanto ao *feedback*, percepção de maior justiça no processo avaliativo e ainda reduzindo o

comportamento defensivo (ROBERTS, 2003). O participante G3B citou a importância de obter a visão da pessoa que está sendo avaliada também, dela ter a oportunidade de relatar o seu próprio desempenho. Para o participante G3G o avaliado tem que ter voz na avaliação, visto que se o objetivo do estágio probatório é desenvolver e adaptar o servidor à Instituição, o próprio sujeito precisa participar dessa avaliação. Os participantes G2J e G2F sentiram falta de poder se expressar no processo, por isso sugeriram a autoavaliação.

- h) Revisão dos Instrumentos utilizados, Relatório Escrito e Escolha Forçada. Sugere-se o método descrito por Bergamini e Beraldo (2010), as Frases Descritivas. Segundo os autores, este método possui a finalidade de descrever o comportamento em frases e definir uma graduação para cada frase. Para os autores, o método neutraliza o efeito de halo, a tendência central e o subjetivismo, permite maior fidelidade na avaliação das diferenças individuais no trabalho, é mais completa e ocasiona menos dúvidas no momento da avaliação. Neste sentido, o participante G2G sugeriu a inclusão de mais perguntas que pudessem ser respondidas, por meio de escala e não um método fechado de perguntas objetivas que só dá para marcar uma.
- i) Criação de uma metodologia informatizada para atender os processos de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE, dado as dificuldades relatadas acerca do preenchimento das Fichas de Avaliação e Acompanhamento, no qual alguns servidores relataram que eles mesmos fazem a sua avaliação. Para a gestora E4 como o controle não é informatizado, não há a possibilidade de tabular dados, extrair gráficos e relatórios para poder planejar as ações de capacitação. Para o participante G2F o processo ainda é muito preso ao material físico, dificultando a revisão e acompanhamento. Para o participante G2J a avaliação deveria ser em forma de sistema online, para o avaliador poder ir acompanhando. Complementou ainda que, deste modo, possibilitaria maior seriedade ao processo. O participante G3G também sugeriu o uso de plataformas virtuais.

Por meio dos relatos dos participantes, acredita-se que também é preciso estudar uma melhor metodologia para a definição das comissões de avaliação de desempenho no estágio probatório, visto que surgiram manifestações distintas pelos participantes quanto a presença do Diretor



da Unidade de Lotação na comissão. Para um participante que exerce suas atividades em um Centro de Ensino, há muita dificuldade de um Diretor realizar a avaliação, visto que dificilmente ele convive com os servidores (G4C). E já para um participante que trabalha em uma Unidade Administrativa, o Diretor é fundamental na avaliação (G4G). Pondera-se que, em razão desta dicotomia entre unidades de lotação dos servidores TAE, as comissões não podem ser fixas e definidas *a priori*, é preciso pensar individualmente, onde cada indivíduo em estágio probatório vai exercer suas funções e adaptar a metodologia a cada situação.

Diante o exposto, é proposto um plano de ações baseado no método 5W2H, que é uma ferramenta que auxilia na formalização do planejamento, detalhamento da ação, comunicação de prazos e responsabilidades, além de ter como características a sua simplicidade, objetividade e orientação à ação.

Quadro 13 - Plano de ações com vistas ao aperfeiçoamento do processo avaliativo no estágio probatório dos TAE da UFSC

(continua)

PLANO DE AÇÕES							
Ações	What (O que será feito?)	Who (Quem fará?)	When (Quando será feito?)	Where (Onde será feito?)	Why (Porque será feito?)	How (Como será feito?)	How Much (Quanto custará?)
Nova Resolução de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC.	Elaboração de uma nova Resolução, com a introdução de novos instrumentos, metodologia e sistema virtual de acompanhamento.	Servidores do Serviço de Avaliação de Desempenho.	Fevereiro de 2017	SAD/UFSC	Como a UFSC é um órgão público, para ocorrer a mudança na metodologia e nos instrumentos é preciso a elaboração de uma nova normativa.	Estudos minuciosos, com pesquisas em outras Instituições Federais de Ensino.	Não se aplica.
Nova Resolução de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC.	Aprovação da nova Resolução pela PRODEGESP e Conselho Universitário.	Pró-Reitora da PRODEGESP e integrantes do Conselho Universitário.	Março de 2017	PRODEGESP e Conselho Universitário	A PRODEGESP e o Conselho Universitário precisam aprovar a Resolução para esta entrar em vigência.	Reuniões com a PRODEGESP e Reunião do Conselho Universitário.	Não se aplica.
Nova Resolução de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC.	Elaboração do sistema virtual para acompanhamento do processo de estágio probatório.	Servidores do Departamento de Sistemas de Informação (DSI)	Abril de 2017 a Agosto de 2017	DSI	O sistema virtual de acompanhamento é essencial para o aperfeiçoamento do processo.	Reuniões com o DSI.	Não se aplica.
Encontro inicial da área de gestão de pessoas com os servidores recém-admitidos.	Assim que o servidor entrar na Instituição será realizado um encontro de explanação sobre o processo de estágio probatório.	Servidores do Serviço de Avaliação de Desempenho.	Sempre que houver novos admitidos na Instituição.	Auditório da Reitoria com vídeo conferência aos campi.	A orientação formal advinda da gestão de pessoas é essencial para o sentimento de pertencimento decorrente do início das atividades.	Exposição dialogada e uso de data-show.	Não se aplica.

Quadro 13 - Plano de ações com vistas ao aperfeiçoamento do processo avaliativo no estágio probatório dos TAE da UFSC  
(conclusão)

PLANO DE AÇÕES							
Ações	What (O que será feito?)	Who (Quem fará?)	When (Quando será feito?)	Where (Onde será feito?)	Why (Porque será feito?)	How (Como será feito?)	How Much (Quanto custará?)
Capacitação de avaliadores.	Todos os servidores da Instituição que realizam avaliação de desempenho de servidores TAE em estágio probatório serão submetidos a processo formal de capacitação.	Servidores do Serviço de Avaliação de Desempenho.	A partir de fevereiro de 2017.	Auditório da Reitoria com vídeo conferência aos campi.	A capacitação dos avaliadores diminui os vieses de percepção no processo avaliativo, auxiliando na subjetividade e na comunicação.	Exposição dialogada e uso de data-show.	Não se aplica.
Acompanhamento dos servidores em estágio probatório e suas chefias imediatas.	A área de gestão de pessoas fará visitas periódicas aos setores da UFSC que possuem servidores em estágio probatório.	Servidores do Serviço de Avaliação de Desempenho.	A partir de fevereiro de 2017.	Unidades de Ensino e Administrativas da UFSC.	O acompanhamento <i>in loco</i> é fundamental para diagnóstico mais preciso e fiel da realidade vivenciada.	Encontros presenciais, observação e conversas.	Não se aplica.
Encaminhamentos a partir dos resultados do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos TAE	Elaboração de um mecanismo de atuação nos resultados da avaliação no estágio probatório, como subsídios para capacitações e processos de movimentação.	Servidores do Serviço de Avaliação de Desempenho e servidores do setor de capacitação e do setor de movimentação.	Abril de 2017 a Maio de 2017	PRODEGESP	É importante trabalhar com os encaminhamentos que a avaliação no estágio probatório traz, para que possibilite maior envolvimento e legitimidade no processo.	Reuniões quinzenais.	Não se aplica.

Fonte: elaborado pela autora.

As sugestões dos participantes da pesquisa encontram-se todas englobadas no plano de ações proposto pela pesquisadora. Por meio de uma nova Resolução no estágio probatório é possível atualizar o método utilizado. A avaliação no estágio probatório deve estar de acordo com o Art. 20 da Lei n. 8.112/90, que estabelece os critérios da avaliação neste período: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade. Por isso, o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório não pode deixar de abordar essas questões. Assim, para o instrumento de avaliação quantitativa dos servidores TAE em estágio probatório da UFSC é proposto o uso da metodologia de frases descritivas. Deste modo, há a possibilidade de construções de frases mais simples, porém com maior abrangência, o que acarretaria em menor ambiguidade e questões 8 ou 80, características do método de escolha forçada e relatadas pelos participantes.

Abaixo um exemplo de como esse instrumento poderia ser construído pela gestão de pessoas da UFSC. Os pontos da avaliação poderiam variar entre 1 e 5, no qual 1 corresponde ao desempenho não satisfatório, isto é, o desempenho do servidor raramente ou nunca atende aos requisitos desejados e 5 plenamente satisfatório, ou seja, o desempenho do servidor sempre atende os requisitos desejados. Os pontos intermediários poderiam ser definidos como pouco satisfatório, satisfatório e muito satisfatório.

Quadro 14 - Exemplo de um instrumento no método de frases descritivas

<b>Assiduidade</b> - Comparecimento, pontualidade e permanência no local de trabalho nos períodos estabelecidos e, se em serviço externo, com conhecimento e anuência da chefia.	
<b>Quesitos</b>	<b>Nº de pontos</b>
1.1 – Comparece regularmente ao trabalho.	
1.2 – É pontual.	
1.3 – Permanece no trabalho durante o expediente.	
1.4 – Informa imprevistos que impeçam seu comparecimento ao trabalho.	
1.5 – Dedicar-se à execução das tarefas, evitando ausentar-se do local de trabalho.	

Fonte: elaborado pela autora.

A nova Resolução do estágio probatório poderia também solucionar os problemas relatados pelos participantes acerca da subjetividade e falta de ética na Ficha de Acompanhamento. Ao propor um sistema virtual de acompanhamento do servidor em estágio probatório, o relatório escrito poderia vir a ajudar tanto a chefia quanto o servidor avaliado. Para a chefia serviria de subsídio para lidar com a falta de memória existente no processo, ao se tornar um processo histórico do desempenho do servidor. Pois, o sistema pode ser construído de forma a notificar, a cada quinze dias, por exemplo, a chefia a fazer alguma anotação sobre o desempenho. E o servidor avaliado seria notificado sempre que houvesse uma nova informação acerca do seu desempenho, auxiliando na possibilidade de melhoria ou *feedback* positivo sobre o exercício de suas atividades.

Na nova Resolução do estágio probatório também poderiam ser incorporadas a autoavaliação do servidor avaliado, algum mecanismo de avaliação de chefias, uma definição melhor das comissões avaliativas e a cobrança do *feedback* presencial. No sistema virtual, todas essas proposições são suscetíveis de inclusão, dando a possibilidade de um processo de avaliação no estágio probatório mais justo, ético e com envolvimento de todos.

O encontro inicial e presencial da área de gestão de pessoas com os servidores recém-admitidos possibilitaria um maior engajamento do servidor com a Universidade, que utilizaria este espaço para explicar um pouco melhor sobre a UFSC, sua estrutura organizacional, atividades dos Centros de Ensino e das Unidades Administrativas, questões relacionadas a vida funcional do servidor, como plano de carreira, progressões funcionais, incentivos e, ainda, questões sobre a relevância e funcionamento do processo de avaliação e acompanhamento no estágio probatório.

A capacitação de avaliadores é um dos passos mais importantes ao encontro de um processo avaliativo mais uniforme, ético, democrático e com objetivo de desenvolvimento. Por meio da capacitação, a área de gestão de pessoas da UFSC poderia trabalhar com a sensibilização da importância da avaliação de desempenho no estágio probatório, ao mesmo tempo em que poderia orientar as chefias imediatas e os avaliadores sobre o processo de comunicação, fundamental para o processo avaliativo e as dificuldades inerentes ao processo, como os conflitos em avaliações negativas.

O acompanhamento *in loco* pela área de gestão de pessoas foi uma das preocupações mais presente nos relatos dos participantes. Tanto servidores com cargo de chefia, servidores em estágio probatório e

servidores avaliadores consideram a presença e interação da área de gestão de pessoas como norteadora de um processo avaliativo mais transparente, além de evitar situações de prejuízo aos servidores, que, sem orientação e envolvimento mais de perto pela área de gestão de pessoas, acabam cometendo equívocos e situações de constrangimento.

O estabelecimento de ações que trabalham com os resultados do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório ainda suscitaria maior comprometimento por parte de todos os envolvidos, em razão de viabilizar movimentações ou oportunidades de capacitação, e ensinar maior legitimidade ao processo, que além de atender a norma, auxiliaria o desenvolvimento.

Essas são, portanto, as proposições feitas pela pesquisadora como intuito de aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE no âmbito da UFSC. Espera-se que as recomendações aqui sugeridas possam efetivamente ser aplicadas e, que, o seu aproveitamento por parte da área de gestão de pessoas resulte em melhorias efetivas ao processo de estágio probatório da referida Instituição.

A seguir, com o objetivo de concluir a dissertação, apresentam-se as considerações finais, bem como, as sugestões para trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi obter manifestações dos sujeitos envolvidos no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE da UFSC, para que, por meio das suas contribuições, fosse feita uma proposição de como pode-se colaborar com esse processo. Para tanto, decidiu-se coletar declarações vindas tanto da área de gestão de pessoas da UFSC como daqueles que vivenciam no dia a dia o processo de avaliação.

Optou-se, então, pelo uso de entrevistas semiestruturadas com quatro gestoras da área de gestão de pessoas, escolhidas, em virtude das suas atribuições estarem diretamente interligadas à gestão do processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE. Elegeu-se, ainda, como técnica de coleta de dados o grupo focal, por acreditar que seria uma excelente maneira de discussão da temática, ao mesmo tempo em que contaria com a presença de um número maior de participantes se manifestando sobre o tema. Foram realizados quatro grupos focais, dois com servidores que estavam passando por processo de avaliação no estágio probatório, um com servidores que são chefias de servidores em estágio probatório e um com servidores que já participaram de comissão avaliativa de servidores em estágio probatório. Dois grupos contaram com a presença de dez participantes cada, um grupo com três e um grupo com sete.

Por meio dos relatos dos participantes, verificou-se que a gestão do processo avaliativo no estágio probatório pela área de gestão de pessoas da UFSC ainda está aquém da sua potencialidade. O processo de avaliação no estágio probatório dos servidores TAE é gerido de maneira fria e burocrática, sem interação e uma participação mais pessoal da gestão de pessoas. A princípio, imagina-se que se o processo é gerido pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, ele deveria ter, no mínimo, uma conotação de desenvolvimento. Porém, da forma como é gerido atualmente, faria mais sentido pertencer a área de departamento pessoal, na UFSC desempenhada pelo Departamento de Administração de Pessoal. Uma das gestoras da área da gestão de pessoas tentou explicar o porquê deste distanciamento na gestão do processo de estágio probatório. Segundo ela, a equipe que trabalha com estágio probatório hoje na UFSC é insuficiente para dar conta de atender pessoalmente um número tão grande de servidores em estágio probatório. Então, a equipe acaba só tendo tempo de fazer realmente o burocrático, cumprir prazos e encaminhar os processos (E1).

Reflete-se e sugerem-se, a partir disso, ações que poderiam auxiliar a contornar esse número reduzido na equipe. Primeiro, a gestão de pessoas da UFSC poderia iniciar com a descentralização da responsabilidade, ao capacitar servidores da Instituição, como Coordenadores de Apoio Administrativo e Secretários de Centros de Ensino, para que estes se tornem a ponte entre a área de gestão de pessoas e o servidor avaliado ou a chefia. Deste modo, a área de gestão de pessoas abriria as portas para que todos da Instituição aprendessem sobre gestão de pessoas e entendessem o processo avaliativo e sua importância para a Instituição. Outra ação que poderia contornar a equipe reduzida da gestão de pessoas é a aplicação de uma plataforma virtual para controle das avaliações. Pensa-se que, somente a partir dessa mudança, a burocracia envolvida diminuiria consideravelmente e possibilitaria mais tempo para a equipe responsável pelo estágio probatório na UFSC atuar de forma mais qualitativa no processo e com as pessoas envolvidas.

Na percepção da pesquisadora, por meio de sua experiência no Serviço de Avaliação de Desempenho, essa situação do distanciamento da área de gestão de pessoas e o tratamento somente burocrático no processo, também podem ser atribuídas a duas questões: o aumento muito rápido no número de servidores TAE em estágio probatório, no qual na UFSC em 2006 eram, mais ou menos, 200 e passou-se rapidamente a, mais ou menos, 1.000 servidores em estágio probatório em 2012. E a estrutura da gestão de pessoas da UFSC não acompanhou adequadamente esse crescimento na força de trabalho, refletindo em uma demanda muito grande de processos para somente uma servidora técnico-administrativa lotada no Serviço de Avaliação de Desempenho. A outra questão diz respeito a anterior gestão da Reitoria da UFSC possuir uma visão limitada e centralizadora acerca da área de gestão de pessoas da Instituição, no qual a Secretária da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) não tinha autorização para tomar nenhuma decisão sem a autorização da Reitora, refletindo diretamente no entrave em todos os processos relacionados a área de gestão de pessoas.

Assim, na opinião da pesquisadora, nos anos em que a UFSC recebeu o maior número de servidores efetivos (2012 a 2015), a gestão de pessoas da UFSC falhou em muitos aspectos, inclusive no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório. Visto que, para uma gestão adequada no serviço público, não pode-se apoiar somente em realizar concursos e aumentar a força de trabalho. É preciso orientar, acompanhar, acolher o servidor recém-admitido, pois é nesse início das atividades que há a maior possibilidade de nascer o sentimento de pertencimento e a vontade de colaborar com a Instituição.



Os resultados da pesquisa trouxeram a tona, ainda, diversas situações que a pesquisadora vivencia na prática, desde 2012, quando assumiu a função de trabalhar juntamente com a Chefe do Serviço de Avaliação de Desempenho (SAD) na UFSC. Por meio da experiência da pesquisadora no SAD, a conclusão é de que a avaliação no estágio probatório dos servidores TAE na UFSC é somente um processo normativo que existe para atender a norma. Ademais, percebeu que, mesmo sendo um processo administrativo que existe para cumprir a norma, nem isso direito ele consegue fazer. Visto que, a maioria das “regras” definidas pela Resolução não são cumpridas, como, por exemplo, avaliações sendo realizadas com atrasos de mais de um ano. Além disso, os relatórios escritos não cumprem a função de servir como subsídio da avaliação, pois geralmente são encaminhados pelos chefes juntamente com a avaliação, ao invés de trimestralmente antes da avaliação quantitativa. E, ainda, muitas vezes, dois relatórios, que equivalem a períodos avaliativos distintos, são assinados na mesma data, ou são cópias fiéis de relatórios de outros servidores.

Outra inquietação presente na pesquisadora devido sua experiência prática é o fato da área de gestão de pessoas da UFSC lidar com pessoas como se fosse papel. Cada processo administrativo que chega às mãos da área de gestão de pessoas é resultado de um processo avaliativo de um servidor que acabou de entrar na Instituição. E os servidores da área de gestão de pessoas tem que analisar aquele pedaço de papel, tentando abstrair o fato de que não têm subsídios para saber se o relatado é falso ou verdadeiro, pois nunca conheceram pessoalmente aquele servidor e nem aquela chefia. Para ajudar ainda mais, a área de gestão de pessoas da UFSC não possui um sistema que informe quem de fato é a chefia daquele servidor ou a equipe de trabalho, ou às vezes, até mesmo o local onde aquele servidor está exercendo suas atividades. Pois, por exemplo, quando um servidor em estágio probatório muda de local de exercício, por meio de processo de remoção, o sistema ADRH não avisa para as servidoras do SAD que houve essa movimentação, acarretando em envio de processo para o local errado ou corte no período avaliativo. Sendo este processo ainda prejudicado pelo fato de não haver um processo histórico de avaliação para a nova chefia.

A pesquisadora ainda percebeu, por meio da prática, a ausência na avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE da UFSC um processo efetivo de comunicação entre avaliados e avaliadores. Muitas vezes, o processo administrativo de estágio probatório chega ao SAD sem a assinatura (ciência) do avaliado, e, quando as servidoras do SAD entram em contato com esse servidor para vir pessoalmente dar

ciência na sua avaliação, eles demonstram que nem sabiam que a avaliação tinha sido realizada. Então, na realidade, o avaliado, além de sentir-se excluído do processo, sente-se como se nada houvesse ocorrido, uma vez que, realizada a avaliação, sem haver nenhuma comunicação sobre o seu desempenho, este certamente, deixa seus processos de trabalho da mesma maneira. Além disso, na percepção da pesquisadora, na UFSC, aos chefes é atribuída a função de avaliador, sem que para isso tenham recebido preparo especial. Assim sendo, a gestão de pessoas da UFSC precisa preparar mais os gestores da Instituição para fazer a avaliação dos seus servidores. Pois, todo gestor, independente de ser gestor da área de gestão de pessoas é um gestor de pessoas. E, qualquer gestor sendo gestor de pessoas ele tem que ter capacitação, subsídio para isso.

Considera-se como responsabilidade da área de gestão de pessoas capacitar os líderes quanto a importância da avaliação, qual o impacto do processo da avaliação para o desenvolvimento institucional, os cuidados que o avaliador deve ter ao fazer uma avaliação e o próprio processo de comunicação da avaliação, para assim tornar o processo avaliativo mais justo, ético e efetivo para todos. Já que, quando há pouca interação entre avaliador e avaliado, é mais provável que avaliações tendenciosas baseadas em impressões gerais, simpatias ou antipatias pessoais ocorram, afetando negativamente os resultados das avaliações de desempenho. Assim, a necessidade de preparação das pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores, constituindo efetivamente a avaliação de desempenho numa atitude construtiva dentro da organização.

Ante o exposto, argumenta-se que as ações de gestão de pessoas devem ser integradas e perceber o indivíduo como sujeito ativo e reflexivo. A gestão de pessoas não deve somente apoiar-se no registro material da avaliação, pois ele promove um sistema de representação parcial. Somente por meio da relação/interação pessoal entre a área de gestão de pessoas e os envolvidos no processo haverá respostas satisfatórias acerca dos registros simbólicos, isto é, percepções, insatisfações, dúvidas ou mediações.

Todas as proposições sugeridas neste trabalho vão ao encontro a ações da área de gestão de pessoas pautadas por uma ótica substantiva e ética na conduta, no qual a opinião de cada sujeito importa. Uma gestão de pessoas que enxergue o processo de avaliação como um processo pedagógico, participativo, transparente e que seja subsídio para atender os objetivos da Instituição. Não existe um remédio ou fórmula mágica que consiga “curar” ou melhorar um processo, muito menos uma

Instituição. À vista que as grandes mudanças passam, justamente, pelas próprias pessoas, exige participação e empenho de todos.

Realmente, trabalhar com gestão de pessoas em qualquer organização é tarefa árdua, dado que abrangem questões delicadas, diferenças inatas ao ser humano. Pessoas sempre serão pessoas, suscetíveis a emoções, sentimentos, significações. O maior desafio da área de gestão de pessoas, então, é justamente lidar com as pessoas, satisfazer as pessoas, deixar as pessoas felizes em seu ambiente de trabalho. Entretanto, as ações de gestão de pessoas também vão ao encontro dos objetivos institucionais. Portanto, a área de gestão de pessoas, além de ter a função de proporcionar o desenvolvimento, é responsável por verificar a adequação dos servidores recém-admitidos com seu cargo e com suas atividades, se estão desempenhando de acordo, ou se precisam melhorar o desempenho relacionado a algum quesito. Principalmente no processo de avaliação do estágio probatório, pois por meio dele o servidor pode tornar-se estável ou ser exonerado da Instituição.

O processo de avaliação de desempenho no estágio probatório mexe com as emoções das pessoas, visto que acarreta na possível perda do cargo público. Então, se o desempenho é medido apenas com o objetivo normativo, ele deixa na sombra suas repercussões humanas e sociais. Logo, defende-se que a área de gestão de pessoas opte por uma concepção mais complexa, sistêmica e singular do ser humano, sendo indispensável à adoção de práticas mais humanistas de gestão, isto é, a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração, como o processo de avaliação de desempenho. Pensa-se à vista disso que as ações da gestão de pessoas em relação ao processo avaliativo, se voltadas a valorização e desenvolvimento das pessoas podem enfraquecer as práticas instrumentais, seja por formalidade seja por controle ou punição.

O processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, ao ser o primeiro contato de acompanhamento e avaliação do servidor público com a gestão de pessoas da Instituição, esta tem o dever de acolhê-lo, ensiná-lo e introduzi-lo na Instituição. São três anos que a gestão de pessoas é responsável por esse servidor, por avaliá-lo sim, mas por muito mais além disso. Logo, apoia-se o estabelecimento de ações de gestão de pessoas voltadas ao ser humano, de modo que cada indivíduo consiga desenvolver suas habilidades e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização.

Reflete-se que repensar a gestão de pessoas é imaginar outras formas de agir, construir mediações entre os interesses de todos. Uma

gestão construída de forma que cada indivíduo possa ter o seu lugar como cidadão, como sujeito. Destarte, a importância de ouvir os maiores interessados no processo avaliativo de estágio probatório dos servidores TAE da UFSC, dado que suas contribuições auxiliam a ter diferentes perspectivas sobre o fenômeno e, com isso, proporcionar maior riqueza na busca de avanços na gestão e na definição de melhores ações da área de gestão de pessoas.

A utilização da técnica de coleta de dados grupos focais, neste sentido, foi fundamental para perceber e entender o fenômeno de maneira mais aprofundada, por meio da riqueza de ideias, reflexões e diferentes perspectivas dos participantes. E, a recepção tão positiva, quase nenhuma dificuldade para a construção dos grupos e o clima no qual ocorreram os grupos, só contribuíram para aumentar a certeza da pesquisadora que, de fato, a pesquisa é extremamente relevante e necessária para os envolvidos nesse processo e para a Instituição.

A Universidade Federal é quase que um mundo a parte, sua gestão envolve variáveis complexas, como os conflitos de interesses pessoais e de grupos, decisões sendo pautadas por racionalidade política, falta de habilidade e preparação dos gestores. Por isso, é visível a necessidade de uma gestão universitária voltada mais para a democracia e com princípios de gestão de pessoas difundidos por toda a extensão universitária. A área de gestão de pessoas pode auxiliar, ademais, a lidar com as dificuldades enfrentadas que permeiam a gestão universitária, como a legalidade, a burocracia e as descontinuidades administrativas.

A área de gestão de pessoas deve ser concebida de forma a favorecer o bem-estar de cada um, a satisfação das necessidades individuais e coletivas e desenvolver condições de relacionamentos harmoniosos. Por lidar com pessoas, a área de gestão de pessoas deve ter um olhar dinâmico, de processos em permanente construção e aprendizado. Uma gestão mais humana, que recuse instrumentalizar as pessoas e suas relações. Assim, a avaliação de desempenho não pode se resumir a mera aplicação de instrumentos, ela não pode deixar de envolver os sujeitos concernidos.

Com as ações da área de gestão de pessoas difundidas por toda a extensão universitária, com a orientação formal sobre os objetivos do estágio probatório, o acompanhamento, o *feedback*, a construção de uma nova Resolução com acompanhamento virtual, instrumentos e métodos novos, a capacitação dos avaliadores e a utilização dos resultados da avaliação são ações que, se aplicadas pela área de gestão de pessoas da UFSC, suscitariam uma mudança imediata no sentimento dos envolvidos com o processo. Ao proporcionar o acolhimento, socialização e

desenvolvimento do servidor que recém entrou na Instituição, o processo poderia deixar de ser visto como uma formalidade necessária ou como mecanismo de poder. Visto que, um processo de avaliação de desempenho bem pensado e bem gerido visa, justamente, a criação de um clima de motivação, que incorra em benefícios para a Instituição e para as pessoas que lá trabalham. Só assim haverá desenvolvimento e emergência da potencialidade individual das pessoas.

As melhores práticas de gestão que impactam no desempenho dos servidores da Instituição são aquelas balizadas por ética na conduta, transparência nas ações e nos objetivos dessas ações e uma política instituída que forneça diretrizes e propicie o desenvolvimento pessoal e institucional.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa surgiram algumas indagações que poderão ser respondidas por meio de novas pesquisas:

- 1) Quais são os critérios de lotação utilizados pela área de gestão de pessoas da UFSC, visto que, o estágio probatório sofre influência se o servidor encontra-se ou não no lugar mais ideal e houve depoimentos de insatisfação quanto ao local de trabalho;
- 2) Quais são os critérios de movimentação utilizados pela área de gestão de pessoas da UFSC, visto que, os participantes levantaram muitas questões relacionadas a dificuldades de trocar de local de trabalho;
- 3) Estágio Probatório de docentes da UFSC, quais as diferenças entre o mecanismo de avaliação do docente e do técnico-administrativo em educação;
- 4) De que forma as relações de poder se dão ou interferem no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório;
- 5) A cultura organizacional e o seu papel no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório;
- 6) Como trabalhar uma metodologia de estágio probatório que leve em conta as peculiaridades de cada cargo, que nas Universidades vão desde médicos, enfermeiros, engenheiros, arquitetos, técnicos de laboratório, administradores, entre outros;
- 7) A volatilidade das comissões de avaliação dos TAE e a influência que isto possui no processo avaliativo de estágio probatório;

- 8) Gestão do conhecimento na área de gestão de pessoas, devido a falta de informatização percebida na UFSC.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. R. Notas sobre o estágio probatório na Constituição Federal de 1988. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 12, n. 1629, dez. 2007.

Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/10764>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

AMORIM, T. N. G. F.; LUZ, L. C. S.; SILVA, L. B. Estágio probatório: contribuição efetiva para o servidor público? **APGS**, Viçosa, v. 3 n. 4, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

AZEVEDO, R. B. de. **A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco**: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAPTISTA, A. de L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das Instituições de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set. 2014.

BECK, K. **Estratégia e suas práticas**: um estudo de caso em uma organização acadêmica. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BEHN, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 63, n. 5, set. 2003.

BELEI, R. A. et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 30, p. 187-199, jan./jun. 2008.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BOHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 1970. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 out. 1977. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2015.



BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em 11 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 jun. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 23 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 25 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial**

[da] **República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional[...] e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. [...] altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação [...] e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 dez. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

BRITO, V. da G. P. et. al. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 45-62, jul./ago. 2001.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social: um olhar sobre a gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**,

Santa Cruz do sul, v. 19, n. 1, 2011. Disponível em:  
<<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

CAMARGO, M. A. C. de; SANCHEZ, M. G. G. de. Avaliação de desempenho em estágio probatório. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, São Paulo, v. 2, n. 2, 1997.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio antropológica. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 2, n. 3, p. 7-9, 1994.

COLOSSI, N; BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2007. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/24995/22063>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

CRESSWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, J. P. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Universitária) – Programa de Pós-graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

DENISI, A. S; CAFFERTY, T. P; MEGLINO, B. M. A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions. **Organizational behavior and human performance**, [S.l.], v. 33, p. 360-396, 1984.

DIAS SOBRINHO, J. Educação e avaliação: técnica e ética. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Org). **Avaliação democrática: para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação**: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008.

DUTRA, A. et al. Avaliação de desempenho: histórico, teorias, implantação. In: DUTRA, A.; MIROSKI, C. **Gestão estratégica de pessoas**. Florianópolis: Insular, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FALQUETO, J. M. Z; FARIAS, J. S. A Trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p22>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

FARIAS, P. C. L. de; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais...** Portugal, [S.n.], 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044002.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

FERRARESI, A. L. Sugerindo estratégias de gerência para IFES. In: MELO, P. A; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

FINGER, A. P. **A administração universitária no Brasil**: problemas e perspectivas. Florianópolis: Editora da UFSC, 1979.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRAGA, C. G. S; MARTINS, J. R. A (in)eficácia do estágio probatório do servidor público como instrumento de avaliação da administração pública municipal. **RIDB**, Lisboa, n.10, p. 5991-6031, 2012.

FRAGOSO FILHO, C. **Universidade e sociedade**. Campina Grande: Grafset, 1984.

GALEGO, C.; GOMES, A. A. Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 5, p.173-184, 2005.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias e Letras, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: [s.n.], 2001.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: novos rumos para a administração pública. Florianópolis: Editora da UFSC, 1983.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JANNE, H. **A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea**. Fortaleza: Editora UFC, 1981.

LIMA, S. M. V.; GUIMARÃES, T. A.; HANNA, E. S. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de autores. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 21, n. 2, abr./jun. 1986.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 1-25, jul./dez. 2004.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACEDO, A. R. et al. Educação superior no século XXI e a reforma universitária brasileira. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 127-148, abr./jun. 2005.

MAGALHÃES, E. M. de. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. As Instituições de ensino superior no século XXI: desafios para a gestão e relacionamento com os stakeholders. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. de. S. (Org.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Edifurb, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul./set. 2005.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Reestruturação e expansão das Universidades Federais**. 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/expansao>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

MELO, P. A. de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MEYER JÚNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, jan./mar. 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, A. de. **Direito constitucional**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, São Paulo, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research: planning and research design for focus groups**. 2. ed. London: Sage University Paper, 1997.

MORHY, L. **Universidade no mundo**. Brasília, Editora da UnB, 2004.

MPOG - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Orientação para a gestão do desempenho**, 2013. Disponível em:

<[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view)>. Acesso em: 13 maio 2016.

NICOLETTI, R. B. **O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem**: um estudo com servidores técnico-administrativos em educação da UFRGS. 2014. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Bens Culturais) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2014.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

OBERG, W. Torne a avaliação de desempenho relevante. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 15, 2007.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R. M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTR, 1986.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.



PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PORTO, C. C. et. al. Surgimento, evolução e perspectivas da gestão de pessoas. In: DUTRA, A.; MIROSKI, C. **Gestão estratégica de pessoas**. Florianópolis: Insular, 2008.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura nacional e internacional. **Revista de Gestão**, São Paulo, 2016. [no prelo].

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBERTS, G. E. Employee performance appraisal participation system: a technique that works. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 32, n. 1, 2003.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHUTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2009.

SCHELEMPER JÚNIOR, B. R. Universidade e sociedade. In: VAHL, T. R.; MEYER JÚNIOR, V.; FINGER, A. P. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Editora UFSC, 1989.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M.V. **Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da**

**Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2001.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SOUZA, G. F. S. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão.** 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Universitária) – Programa de Pós-graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das universidades federais brasileiras:** uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

\_\_\_\_\_. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A. DOMINGUES, M. J. C. de. S. (Org.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.** Curitiba: Edifurb, 2010.

SOUZA, I. M. de; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, [S.n.], 2010.

SOUZA, V. L. de. **Gestão de desempenho:** julgamento ou diálogo? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SPEKLE, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 131-146, jun. 2014.

SUDANO, A. D. C. G. P. **Estágio probatório e reformas na gestão pública**: um estudo de caso da avaliação no início de carreira no Estado de São Paulo. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

TAFNER, M. J.; SILVA, da E. Gestão de pessoas e de instituições de ensino: um exercício de soma positiva. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 248-262, set./dez. 2011.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. Encruzilhadas e direções na gestão de pessoas no setor público. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, [S.n.], 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TORRES, M. D de F. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

TRINDADE, H. Universidade, ciência e estado. In: TRINDADE, H. (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 1999a.

\_\_\_\_\_. As universidades frente à estratégia do governo. In: TRINDADE, H. (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 1999b.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. CUN – Conselho Universitário. Resolução 055/Cun/94, de 26 de julho de 1994. Dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores técnico-administrativos na UFSC – Estágio Probatório. **UFSC**, Florianópolis, SC, 26 jul. 1994. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-055-CUn-1994-nova.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
Gabinete do Reitor. Portaria n° 766/GR/2005, de 13 de julho de 2005.  
**UFSC**, Florianópolis, SC, 13 jul. 2005. Disponível em:  
<<http://prodegesp.ufsc.br/files/2013/04/Portaria-766-GR-2005.pdf>>.  
Acesso em: 19 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da UFSC**. 2013. Disponível em  
<<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/99561/Estatuto2013.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão**. 2015a. Disponível em:  
<<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2016/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2015 a 2019**. 2015b. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Administração de Recursos Humanos (ADRH)**. 2016a. Disponível em: <<http://150.162.9.1/download/Instaladores>>. Acesso em: 26 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano Anual de Capacitação da UFSC**. 2016b. Disponível em: <<http://sgca.sites.ufsc.br/Pac2016.html>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estrutura Geral – Reitoria**. 2016c. Disponível em:  
<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. 2016d. Apresentação. Disponível em:<<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Missão**. 2016e. Disponível em:<<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/missao/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Atribuições**. 2016f. Disponível em:  
<<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/atribuicoes/>>. Acesso em: 10

out. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.  
**Instruções sobre o processo de estágio probatório da UFSC.** 2016g.  
Disponível em:  
<<http://prodegesp.ufsc.br/files/2013/04/INTRODU%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Reitor. Cria a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Portaria nº 970/2016/GR, de 11 de maio de 2016.  
**UFSC**, Florianópolis, SC, 11 maio 2016h. Disponível em:  
<<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.** 2016i. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/ddpp/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

VAN RINSUM, M.; VERBEETEN, F. H. M. The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers.  
**Accounting and Business Research**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 377-396, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2010.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade.** 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



**ANEXO A - Resoluções****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
GABINETE DO REITOR  
RESOLUÇÕES**

Em vigor

Resolução nº 055/CUN/94 26 de Julho de 1994

Órgão Emissor : CUN

Ementa: **Dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores técnico-administrativos na UFSC – Estágio Probatório.**

Texto da resolução:

**RESOLUÇÃO No. 55/CUn, de 26 de Julho de 1994.**

**O PROFESSOR CÉSAR ZUCCO**, Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, em exercício, no uso de suas atribuições e tendo em vista o que deliberou o Conselho Universitário, em sessão realizada nesta data, através do Parecer No. 062/Cun/94, constante do Processo No. 000326/94-15, **RESOLVE**:

**APROVAR AS NORMAS E PROCEDIMENTOS PARA A EFETIVAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFSC.**

**Art. 1o.** - O Estágio Probatório é o período de efetivo exercício, durante o qual são apurados requisitos necessários à confirmação do servidor técnico-administrativo no cargo efetivo para o qual foi nomeado.

**Art. 2o.** – Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao “Estágio Probatório” por período de 24 (vinte e quatro) meses.

**Parágrafo único** - O servidor, ao entrar em exercício, será treinado e orientado com relação às atividades que irá desenvolver, de acordo com o seu cargo.

**Art. 3o.** – Compete à Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária/PRAC, através do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos/DDRH, a coordenação do acompanhamento e da avaliação de desempenho do servidor submetido ao Estágio Probatório, para o que estabelecer instrumentos próprios a serem aplicados pela Comissão de Avaliação, prevista no parágrafo 1o. do artigo 4o. desta Resolução.

**Art. 4o.** – O servidor técnico-administrativo será avaliado no 9o. mês e no 18o. mês, a partir do seu afetivo exercício na UFSC, sendo que a homologação do resultado final da avaliação dar-se-á até o 20o. mês.

§ 1o. – A Avaliação será efetuada por uma comissão designada pela PRAC, constituída pelo responsável da unidade de lotação do servidor, chefe imediato e um servidor técnico-administrativo, preferencialmente ocupante do mesmo cargo e lotado no mesmo setor.

§ 2o. – A Avaliação será feita através de formulário específico, onde serão contemplados os fatores previstos no Artigo 20 da Lei No. 8.112/90.

**Art. 5o.** – Para aprovação no Estágio Probatório, o servidor deverá obter resultado final média igual ou superior a 7,00 (sete) pontos.

**Parágrafo Único** – O resultado final será obtido através de uma média aritmética ponderada, com pesos diferenciados em cada etapa.

**Art. 6o.** – O DRRH dará conhecimento do resultado de cada etapa da avaliação ao servidor e a sua unidade de lotação.

**Art. 7o.** – O acompanhamento do servidor submetido ao Estágio Probatório dar-se-á diariamente, pela chefia imediata, através de instrumento próprio, objetivando colher dados sobre seu desempenho funcional, que subsidiará a avaliação de desempenho a ser realizada no 9o. e no 18o. mês, em conformidade com o artigo 4o. desta Resolução.

**Parágrafo Único** – A unidade de lotação do servidor encaminhará quadrimestralmente cópia do instrumento de acompanhamento ao DRRH, para supervisão.

**Art. 8o.** – O servidor que não obtiver a pontuação mínima exigida na avaliação de desempenho, prevista no art. 5o. desta Resolução será exonerado de acordo com a legislação vigente.



**Art. 9o.** – A homologação final do Estágio Probatório será feita pelo Pró-Reitor da PRAC, com parecer prévio da CPPTA.

**Art. 10o.** – Os casos omissos serão resolvidos pelo reitor, ouvida a PRAC e CPPTA.

**Art. 11o.** – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

**Prof. César Zucco**



**ANEXO B - Portarias****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
GABINETE DO REITOR  
PORTARIAS**

Florianópolis, 13 de julho de 2005.

**PORTARIA Nº 766/GR/2005.**

O Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais e considerando:

- a nova redação dada ao art. 41 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional no 19, de 05 de junho de 1998, que passou a prever a aquisição da estabilidade no serviço público após três anos de efetivo exercício;
- o Parecer da AGU/MC-01/2004, de 16/07/2004, aprovado pelo Exmo. Senhor Presidente da República, que firmou o entendimento de que, em razão da nova redação dada ao art. 41 da Carta Magna, o estágio probatório passou de dois para três anos de efetivo exercício;

**R E S O L V E:**

**Art. 1º** DETERMINAR ao Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas/Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social que proceda à implementação da terceira etapa da avaliação de desempenho no estágio probatório para os servidores técnico-administrativos que irão completar 3 (três) anos de efetivo exercício a partir de julho do corrente ano, antes de terminado o trigésimo sexto mês de estágio probatório.

**Art. 2º** O resultado final da citada avaliação será obtido através da média aritmética entre o resultado das duas primeiras avaliações, com o resultado da terceira avaliação.

Parágrafo único. Será aprovado no Estágio Probatório o servidor técnico- administrativo que obtiver média igual ou superior a 7,00 (sete).

**Art. 3o** Aplicam-se ao processo previsto nesta portaria as disposições contempladas na Resolução no 055/CUn/1994.

**Art. 4o** Esta portaria entrará em vigor a partir da data de sua publicação no Boletim Oficial da Universidade.

Prof. Lúcio José Botelho

**ANEXO C - Ficha de Acompanhamento do Desempenho Estágio  
Probatório Servidor Técnico-Administrativo**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS  
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

**FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO ESTÁGIO  
PROBATÓRIO  
SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

**(Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)**

**IDENTIFICAÇÃO**

Matrícula:

Nome:

Cargo:

Lotação:

Admissão:

Período:

**0º PERÍODO**

**INSTRUÇÕES**

- 1 - Esta Ficha tem por objetivo acompanhar o desempenho do servidor acima identificado, no seu ambiente de trabalho, subsidiando sua avaliação de desempenho com vistas à aprovação ou não no Estágio Probatório a que está submetido, desde o início do exercício no cargo de provimento efetivo.
- 2 - O acompanhamento será feito diariamente pela chefia imediata, sendo que os aspectos relevantes deverão ser anotados em campos próprios desta Ficha. Ao término de cada quadrimestre o responsável pela Unidade deverá encaminhar a ficha de acompanhamento ao DDPP.
- 3 - Ao iniciar o acompanhamento do estágio probatório, o servidor deverá ser orientado pela chefia imediata sobre as atividades desenvolvidas pelo setor onde está localizado ou lotado.
- 4 - O chefe imediato deverá manter uma cópia desta Ficha sob sua responsabilidade, para resgatar os registros nela contidos nas épocas de avaliação.
- 5 - Ler atentamente cada item especificado nesta Ficha, não deixando nenhum sem resposta.

## 1 – ATRIBUIÇÕES DO SERVIDOR

Planeje e defina conjuntamente com o servidor as atividades a serem desenvolvidas por este durante o período, registrando abaixo estas informações.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## 2 – ANOTAÇÃO SOBRE DESEMPENHO

Registre, sempre que oportuno, os aspectos relevantes observados no desempenho do avaliado,  
considerando as atribuições que lhe foram dadas.

Lembre-se que no 9º e 18º mês do Estágio Probatório serão avaliados os fatores:

assiduidade, disciplina, produtividade e qualidade, iniciativa e responsabilidade.

Da registros deverão ser objetivos e completos o bastante para refletir a atuação do servidor no período.

[illegible]

### 3 – SÍNTESE DO DESEMPENHO NO PERÍODO

Com base das atribuições do servidor e nas anotações sobre o seu desempenho, registradas anteriormente (campos 1 e 2), descreva sucintamente seu desempenho durante o período

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



#### 4 – INTERFERÊNCIAS NO DESEMPENHO

Identifique e registre abaixo, aspectos que possam estar interferindo no desempenho do avaliado

Durante o período (o desempenho do servidor pode estar sendo prejudicado, por exemplo, por condições inadequadas de trabalho, carência de treinamento, etc.)

Registre também, se possível, as causas destas interferências, Bem como as providências a serem tomadas.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## 5 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Utilize este item, caso julgue necessário, para registrar informações não contempladas nos itens anteriores.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## 6 – ASSINATURA E DATA

\_\_\_\_\_  
Ass. do Servidor

\_\_\_\_\_  
Ass. e carimbo da Chefia imediata

\_\_\_\_\_  
Ass. e carimbo do Diretor da unidade

Florianópolis,

## **ANEXO D - Ficha de Avaliação de Desempenho para Servidor Técnico-Administrativo em Estágio Probatório**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS**

### **FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO**

**(Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)**

#### **IDENTIFICAÇÃO**

Matrícula:

Nome:

Cargo:

Lotação:

Admissão:

Etapa: **1**

#### **INSTRUÇÕES**

- 1 - Esta Ficha tem por objetivo avaliar o desempenho do servidor acima identificado, no seu ambiente de trabalho, visando sua aprovação ou não no estágio probatório a que está submetido desde o início do exercício no cargo de provimento efetivo.
- 2 - A avaliação deverá ser procedida por comissão, previamente designada pela PRDHS, e deverá considerar os registros da Ficha de Acompanhamento procedidos ao longo do exercício do servidor.
- 3 - Ler atentamente cada fator de avaliação antes de respondê-los.
- 4 - Assinalar com "X" a opção que melhor caracteriza o desempenho do servidor.
- 5 - Marcar apenas uma opção para cada fator, não deixando nenhum fator sem resposta.
- 6 - Remeter a Ficha de Avaliação, devidamente preenchida, datada e assinada ao DDPP, no prazo de 05 (cinco) dias úteis a contar da data do seu recebimento.

**FATORES DE AVALIAÇÃO****1 – ASSIDUIDADE**

Considere o comparecimento e a permanência no local de trabalho.

- ☐ A - Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausenta-se durante o expediente ,sem justificativa.
- ☐ B - Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.
- ☐ C - Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante o expediente, sem justificativa.
- ☐ D - Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho.

**2 – DISCIPLINA**

Considere a maneira pela qual acata e observa as normas disciplinares estabelecidas pela instituição.

- ☐ A - Cumpre perfeitamente as orientações recebidas. Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas pela instituição.
- ☐ B - É necessário verificar se cumpriu as ordens recebidas .Não dá importância às normas estabelecidas pela instituição, precisando ser constantemente chamado à atenção por falhas disciplinares.
- ☐ C - Não causa problemas ao receber uma ordem e cumprir as solicitações que lhe são feitas. Cumpre as regras disciplinares da instituição.
- ☐ D - Não gosta de receber ordens, mostrando-se descomprometido como que lhe foi solicitado. É indisciplinado.

### **3 – INICIATIVA**

Considere a capacidade do servidor para buscar soluções adequadas por seus próprios meios.

- ☐ A - Eventualmente consegue resolver os problemas por si mesmo. Falta-lhe maior iniciativa.
- ☐ B - Busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações se tomar providências corretas, superando as expectativas e necessidades do setor
- ☐ C - Não apresenta nenhuma iniciativa quanto à resolução dos problemas que encontra.
- ☐ D - Frequentemente busca soluções para os problemas que encontra, e toma medidas adequadas de modo a atender as necessidades do setor.

### **4 – PRODUTIVIDADE E QUALIDADE**

Considere o volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado.

#### **4.1 Rendimento no Trabalho**

- ☐ A - Apresenta volume de trabalho muito baixo, atrasando o serviço com frequência.
- ☐ B - Apresenta volume de trabalho dentro dos limites mínimos, podendo render mais.
- ☐ C - Executa o trabalho com o máximo de rapidez, superando em muito os padrões normais.
- ☐ D - Apresenta volume de trabalho normal, esforçando-se para estar em dia com o mesmo.

#### **4.2 Qualidade do Trabalho**

- ☐ A - Os trabalhos realizados nem sempre apresentam boa qualidade, necessitando constante orientação.
- ☐ B - Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos.
- ☐ C - Os trabalhos realizados são de boa qualidade, podendo se confiar no que faz.
- ☐ D - Os trabalhos realizados são de má qualidade, demonstrando deficiência e precariedade na sua execução.

## 5 – RESPONSABILIDADE

Considere a seriedade com que o trabalho é encarado, a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.

### 5.1 Comprometimentocomo Trabalho

- ( ) A - Tem consciência da sua responsabilidade, não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas.
- ( ) B - Assume integralmente suas responsabilidade se desempenha perfeitamente suas tarefas.
- ( ) C - Ocasionalmente leva seu trabalho a sério, precisando ser lembrado com frequência das tarefas a serem executadas.
- ( ) D - Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.

### 5.2 CuidadocomMateriaise Equipamentos

- ( ) A - Ocasionalmente zela pelos bens da instituição, nem sempre mantendo em condições de uso Materiais e equipamentos.
- ( ) B - É cuidadoso em relação aos bens da instituição, conservando em condição de uso materiais e equipamentos.
- ( ) C - Geralmente é descuidado com os bens da instituição, implicando em danos aos materiais e equipamentos.
- ( ) D - É extremamente cuidadoso com os bens da instituição, observando rigorosamente as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.

## ASSINATURA E DATA

**Comissão Avaliadora**

**Cliente**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ass. e carimbo

Servidor

\_\_\_\_\_

Ass. e carimbo

Florianópolis,

## **APÊNDICE A - Solicitação à UFSC de autorização para a realização da pesquisa**

Solicitação à UFSC de autorização para a realização da pesquisa.

Florianópolis, \_\_\_\_ julho de 2016.

À Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

Assunto: Autorização para a pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAEs.

Prezada Sra. Pró-Reitora,

Conforme contato mantido anteriormente, solicita-se autorização dessa Universidade para a realização de uma pesquisa que objetiva analisar quais os aprimoramentos necessários para aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos, como uma política de gestão de pessoas, na UFSC.

O estudo faz parte de Dissertação de Mestrado a ser apresentada à Universidade Federal De Santa Catarina - UFSC, como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

A proposta do estudo visa à realização de entrevistas com gestores em exercício na área de gestão de pessoas dessa universidade, especificamente, os envolvidos com as áreas objeto da pesquisa. Visa também a realização de grupos focais com servidores em estágio probatório e servidores envolvidos com o processo, tais como as chefias imediatas e servidores pares.

Após a realização do estudo, nos comprometemos a encaminhar uma cópia do relatório final da pesquisa e, se for de interesse, proferir alguma palestra para apresentar os resultados do estudo desenvolvido.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Prof.<sup>a</sup> Marilda Todescat, Dr.<sup>a</sup> (Orientadora)





## **APÊNDICE B - Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Nós, Profa. Dr. Marilda Todescat, orientadora, e Paula Debiasi Reynaud, mestrandas do Programa de Pós-graduação em Administração da UFSC, responsáveis pela pesquisa “Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina”, convidamos V.Sa. a participar como voluntário (a) deste estudo.

Esta pesquisa pretende analisar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UFSC, tendo em vista proposições de aperfeiçoamentos. Para sua realização será necessário realizar entrevistas com a Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, a Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a Chefe da Divisão de Análise e Desenvolvimento na Carreira e a Chefe do Serviço de Avaliação de Desempenho, além da técnica de grupo focal com servidores técnico-administrativos em estágio probatório e servidores envolvidos com o processo de avaliação no estágio probatório (chefias imediatas e terceiro membro da comissão avaliativa)

Acreditamos que a realização deste estudo não causará desconfortos ou riscos para os participantes. E, esperamos, como benefício dessa pesquisa, uma contribuição efetiva para a Gestão de Pessoas e Gestão Universitária da UFSC.

Durante todo o período da pesquisa V.Sa. tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos, bastando para isso entrar em contato com a pesquisadora ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. V.Sa. também tem garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação pela sua decisão. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo

assegurado o sigilo sobre sua participação.

---

Profa. Dra. Marilda Todescat  
Orientadora

---

Paula Debiasi Reynaud  
Mestranda

## APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual o papel do avaliador na avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE?
2. Existe, por parte da gestão de pessoas da UFSC, uma capacitação de avaliadores? Se sim, de que forma ela ocorre? Do que ela trata?
3. Como ocorre o acompanhamento do servidor em estágio probatório? Existem dificuldades enfrentadas neste acompanhamento?
4. Ocorre o *feedback* na avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE? Se sim, de que forma ele ocorre?
5. Qual a sua percepção sobre o atual instrumento de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE? Existem dificuldades enfrentadas com relação ao instrumento?
6. O processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE na UFSC é utilizado como aperfeiçoamento e desenvolvimento?
7. Existe uma relação entre fiscalização e punição e avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE?
8. Em sua opinião, quais são as ações necessárias para melhorar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE?



## APÊNDICE D - Roteiro de Grupo Focal

### ROTEIRO DE GRUPO FOCAL

1. Qual o papel do avaliador na avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE?
2. Houve por parte da gestão de pessoas da UFSC capacitação para a condução da avaliação?
3. Como ocorre o acompanhamento do servidor em estágio probatório? É dado o *feedback* da avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE? Se sim, de que forma?
4. Qual a sua opinião sobre o instrumento utilizado para avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE?
5. O processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE na UFSC é utilizado como aperfeiçoamento e desenvolvimento?
6. O processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE na UFSC é utilizado como fiscalização e punição? Se sim, há uma maneira de evitar que isso ocorra?
7. Quais são as ações necessárias para melhorar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores TAE?



## **APÊNDICE E - E-mail de Convite à Participação na Pesquisa**

E-mail de convite à participação na pesquisa:

Prezados servidores,  
Tudo bem?

Sou a Paula, Mestranda do Programa de Administração da UFSC, linha de Pesquisa Gestão Universitária.

Pertenço também ao Serviço de Avaliação de Desempenho – SAD/DAFDC/DDP/PRODEGESP, responsável pelo estágio probatório dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE).

Minha pesquisa, desenvolvida sob a orientação da professora Marilda Todescat, pretende analisar de que forma a UFSC pode aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores TAE.

Sendo assim, sua participação nessa pesquisa será muito importante, pois possibilitará propor ações que contribuam com o atual processo avaliativo, e, a partir disso, estabelecer uma nova política de Gestão de Pessoas em nossa universidade.

Neste sentido, convido para participar dessa pesquisa os servidores:

- TAE, que estão passando pelo estágio probatório;
- TAE ou Docentes, que são Chefias Imediatas de servidores TAE em estágio probatório;
- TAE que já participaram de comissão de avaliação de servidores em estágio probatório.

A pesquisa será realizada por meio de grupos focais (grupos de discussão).

Aos interessados, favor, responder este e-mail até **25/07/2016**, para que possamos agendar os grupos de discussão.

**PARTICIPEM!**